



تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي ﷺ

إعداد

د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي ﷺ

إعداد

د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في كيفية تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وممارساته وتطبيقاته لدى النبي صل الله عليه وسلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتناولت سبعة محاور للذكاء الاستراتيجي وهي: استشراف المستقبل، الرؤية الاستراتيجية، الإبداع الاستراتيجي، التفكير النظمي، التحفيز والدافعية، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة الى وضع مجموعة اجراءات مقترحة لتنمية مهارات وابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر، كما قدمت مشروع برنامج تدريبي في هذا الاطار.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاستراتيجي– أبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجي– القيادة الجامعية

مقــــدمـــــة:

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والاشكاليات التى أفرزتها المتغيرات والمؤثرات الدولية والإقليمية والمحلية المتنوعة، والتى من أهمها التقدم العلمى والتكنولوجى، الثورة المعرفية، التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، العولمة وتداعياتها، زيادة حدة التنافسية، تغير بنية سوق العمل ومتطلباته، إضافة إلى عديد من التحديات المحلية المتنوعة.

وتحتاج الجامعات– في ظل هذه التحديات والإشكاليات– إلى ما هو أهم من المال والتكنولوجيا، إلى قيادات جامعية متميزة، قيادات صالحة للمستقبل، قيادات تتسم بكونها مبدعة وتنافسية وتشاركية، قيادات تستشرف المستقبل وتتجه نحو الجودة والتميز، قادرة على وضع وابتكار رؤية مستقبلية، بل وقادرة على توصيل هذه الرؤية للجامعة ككل، قيادات لديها الرغبة في تمكين العاملين، قادرة على قيادة التعلم، والربط بين التعلم والأهداف الاستراتيجية للجامعة بهدف تحسين الأداء الجامعى، قيادات واعية بأهمية التوجه نحو الريادية والتميز ومقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق ذلك[١].

وتكمن أهمية القيادة الجامعية في أنها المسئولة عن تحقيق أهداف الجامعة، وهى التى تبعث فيها من عوامل الابتكار والإبداع والتجديد، ما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات وإدارة التغيير بل وتحقيقه، لذلك نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف –إلى حد كبير– على كفاءة القيادات الجامعية ومستوى إعدادها وتأهيلها وتنميتها، ومدى امتلاكها للكفاءات والمهارات والخبرات والقدرات الإدارية والقيادية المتنوعة، ولا سيما قدرات ومهارات الذكاء الاستراتيجى.

ولكى تستطيع القيادات الجامعية مواجهة التحديات والإشكاليات والتعاطى معها وقيادة الجامعة نحو التنافسية والريادة والجودة والتميز، فلابد لها من تبنى أنماط ومداخل استراتيجية جديدة وغير تقليدية، ولابد لها من امتلاك كفاءات ومهارات وقدرات التوجه الاستراتيجى، لذلك برز مفهوم الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات، كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد، وباعتباره "مدخلاً مهماً من مداخل تحقيق التوجه الاستراتيجى للجامعات، كما أنه مدخل للتعامل العلمى مع المتغيرات الاستراتيجية المتوقعة، حيث لم تعد الأساليب والمداخل التقليدية صالحة للعمل فى ظل هذه التغيرات والتحديات[٢].

ويعد الذكاء الاستراتيجى أحد أهم مكونات العقل الاستراتيجى الذى يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجى، وهو أحد أهم أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، وأحد أهم أدوات النجاح الاستراتيجى المتجسد فى الجودة والتفوق الاستراتيجى[٣].

والذكاء الاستراتيجى يقوم على استباق واستشراف وتوقع المشكلات والتحديات المثيرة للقلق، والتنبؤ بما قد ينتج عنها من فرص ومخاطر وتهديدات محتملة والاستعداد لها، وهو يقوم على فهم البيئة الاستراتيجية التى تعمل في إطارها المؤسسة وتحليلها، كما أنه يمثل إشارات إنذار مبكر بما يساعد على تزويد الإدارة بأفضل الفرص الممكنة لوضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة[٤].

ويعد الذكاء الاستراتيجى من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أنه يدعم صنع القرار الاستراتيجى واتخاذه، من خلال تجميع وهيكلة وتحليل المعلومات المناسبة ونشرها وتوظيفها في الوقت المناسب، كما أنه يسهم في الحد من حالة اللاتأكد بشأنه الأحداث والتحديات المستقبلية[٥].

ويرتبط الذكاء الاستراتيجى بنوع مميز من القدرات العقلية والمهارات الأساسية التى يحتاجها القائد والمخطط والمفكر الاستراتيجى، والتى تتيح له إمكانية التفكير الشمولى النظمى بمستقبل المنظمة، كما تتيح له استشراف المستقبل وإدارته والإبداع الاستراتيجى، والقدرة على إدارة الأزمات بطريقة التوجه الاستراتيجى، كما يعتبر الذكاء الاستراتيجى جزءً من نظام الشخصية التى يتمتع بها قادة المنظمات، والذى يمكن من الوصول إلى مراتب التنافسية والتميز (٦).

إن نجاح الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها، لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قيادات جامعية تدرك مؤشرات وأبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجى، لرسم الخطط وصياغة الاستراتيجيات في الأمد الطويل، بما يساعد على سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن فلسفات ومداخل استراتيجية غير تقليدية، لمواجهة هذه التغييرات والتحديات، وكان من أهم هذه المداخل هو الذكاء الاستراتيجى[٧].

فالذكاء الاستراتيجى يمكن القادة من رصد وتحليل المتغيرات والتحديات وتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، وإدارة الفرص والتهديدات، من خلال استشراف المستقبل وإدارته، ورسم الخطط الاستراتيجية اللازمة في إطار من الإبداع والتحفيز والشراكة والتحالفات الاستراتيجية، واكتشاف المواهب القيادية وإدارتها وحسن إدارة الموارد البشرية والمادية واستثمارها الاستثمار الأمثل، بما يساعد كل ذلك على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق الاستراتيجى.

وتتعدد أبعاد الذكاء الاستراتيجى وتتنوع مهاراته وتتباين وجهات نظر الباحثين والخبراء بشأن ذلك[٨]، وتركز الدراسة الحالية علي ستة أبعاد وهى: استشراف المستقبل ،الرؤية الاستراتيجية، الإبداع الاستراتيجى، التفكير النظمي، التحفيز والدافعية، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية.

يتضح مما سبق أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، يتوقف –إلى حد كبير– على نوعية وكفاء قياداتها، ومدى امتلاك هذه القيادات للكفاءات والمهارات والقدرات الإدارية والقيادية الاستراتيجية المتميزة، ويأتي في مقدمتها قدرات ومهارات الذكاء الاستراتيجي، والذى يعد القاعدة الأساسية واللبنة الأولى في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

وإذا نظرنا إلى سيرة النبى ﷺ، سنجد أن الذكاء الاستراتيجي كان ماثلاً وحاضراً في حركة السيرة النبوية في العديد من المواقف والقضايا والأحداث، والتي تؤكد أن النبى ﷺ مارس وطبق الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومهاراته، ففى مجال **استشراف المستقبل**، كان للنبى ﷺ سبق النظر والقدرة على توقع المستقبل واستشرافه بل وإدارته، وتجلى هذا يوم الطائف، عندما عرض عليه ملك الجبال أن يطبق عليهم الأخشبين، فيقول ﷺ: "لا، بل أرجو الله أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً"، انه سبق النظر والتفكير في المستقبل، وتقدير كل الاحتمالات[٩].

وفى الهجرة لما حاول سراقة بن مالك اللحاق بالنبى ﷺ، إذ بالنبى يعطى درساً رائعاً في استشراف المستقبل وبعد النظر والتوقع، بقوله: كيف بك يا سراقة إذا لبست سوارى كسرى، وبالفعل يتحقق استشراف النبى مع الأيام، ويأتى عمر بسوارى كسرى وتاجه ويلبسه إياها[١٠].

وفى مجال **الرؤية الاستراتيجية**، فلقد كانت رؤية النبى ﷺ واضحة ودقيقة وشاملة واستراتيجية، و كانت رؤية النبى رؤية سلمية دعوية، وليست قتالية دموية، وتجلى ذلك واضحاً يوم الطائف في رده على ملك الجبال، وفى الحديبية بقوله "والذى نفسى بيده لا يسألونى خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها"[١١]، ويقدم بعض التنازلات في سبيل تحقيق رؤيته السلمية، كما تجلت هذه الرؤية واضحة في يوم خيبر وفتح مكة[١٢]. وكانت الهجرة إلى الحبشة نموذج للرؤية الاستراتيجية الواضحة سواءً في التوقيت والمقصد ونوعية المهاجرين وعددهم وفترة بقائهم وتوقيت عودتهم، بل إن أحد الأهداف الأساسية في الهجرة إلى الحبشة، هو غرس ثقافة التخطيط الاستراتيجى فى المسلمين، وإعدادهم لاستلهامها عبر العصور[١٣].

كما كانت الهجرة النبوية من مكة إلى المدينة نموذجاً واضحاً للذكاء والتخطيط الاستراتيجى الحديث، سواءً في الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجى للأحداث والمتغيرات، الاستراتيجيات والأساليب التى اتبعها ﷺ، طرح البدائل وتحديد الخيارات، تقييم البيئة المحيطة، استراتيجيات الإعداد والتخطيط، توزيع الأدوار والاختصاصات، استراتيجية التوكل على الله والتأييد الإلهى، كل ما

سبق أدى إلى نجاح الخطة الاستراتيجية التى وضعها ﷺ للهجرة، وبدأ ﷺ يقيم أسس وركائز الدولة الإسلامية في المدينة، وقويت شوكة الإسلام والمسلمين[١٤].

وفى مجال **الإبداع الاستراتيجى،** فقد كان ﷺ حريصاً على تنمية مهارات الإبداع لدى الصحابة، بل كان ﷺ نفسه نموذجاً فريداً في الإبداع الاستراتيجى، وكان ذلك واضحاً في التعامل المبدع من النبى ﷺ مع غزوة الأحزاب، حيث تجلى إبداعه سواءً في المتابعة الدقيقة للأحزاب ورصد تحركاتهم، إبداعه في حسن اختيار مكان الخندق، بل إن الخندق –في حد ذاته– إبداع استراتيجى، الإبداع في تدعيم وتفعيل العمل الجماعى وروح الفريق، بل إبداعه في استشراف المستقبل بشكل استراتيجى، عندما ضرب الصخرة ثلاث مرات ويقول: أعطيت مفاتيح الشام وفارس واليمن[١٥].

وتمثل الذكاء الاستراتيجى للنبى ﷺ أيضاً في **التحفيز والدافعية،** فقد كان ﷺ حريصاً على تحفيز الصحابة واستثارة هممهم ودافعيتهم بأشكال وآليات عديدة ومتنوعة بل وفريدة من نوعها.

كما تجلى الذكاء الاستراتيجى للنبى ﷺ في اهتمامه وتفعيله **للشراكة والتحالفات الاستراتيجية** المدروسة مع الآخر بهدف التعاون وتحقيق مصالح مشتركة بما يتوافق ومقتضى الشريعة والأمثلة على ذلك كثيرة منها[١٦]:

- عقد المعاهدة والتحالف الاستراتيجى مع يهود المدينة "وثيقة المدينة".
- صلح الحديبية نموذج للتحالفات والمعاهدات الاستراتيجية المخططة والمدروسة.
- المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار نموذج للتحالف الإسلامى.
- الهجرة إلى الحبشة نموذج للتحالف الاستراتيجى والتكتيكى مع أهل الكتاب ضد الوثنية.
- التحالف مع يهود خيبر وانعكاساته وفوائده الجمة للمسلمين.

وبهذا الاستعراض الموجز تتضح شمولية وتكاملية النموذج النبوى لكافة أبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجى، وكيف مارسها وطبقها النبي عملياً علي أرض الواقع، ومعها يمكن القول بأن العبقرية القيادية للنبى ﷺ ولاسيما فى الجانب الاستراتيجى، والتى لا تتطاول إليها أية عبقرية أخرى لأى قائد فى التاريخ القديم أو الحديث أو المعاصر، للأسف تكاد تكون محجوبة متوارية، ولم تنل حظها من الدراسة والتعمق والتحليل، فى الوقت الذى نهرول فيه خلف نماذج غربية وغريبة على تراثنا وثقافتنا وواقعنا، مع التسليم بأهمية الاستفادة من تجارب الشعوب والخبرات الأجنبية.

مشكلـــة الدراســـة:

وفي مصر بذلت العديد من الجهود والمبادرات في مجال التوجه الاستراتيجي للجامعات المصرية بوجه عام والذكاء الاستراتيجي للقيادات الجامعية بوجه خاص، من أهمها (*):

- التركيز علي التخطيط الاستراتيجي كمدخل حديث لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي.
- دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والذي تمثل محوره الرئيس الأول في الفكر الاستراتيجي للجامعات المصرية، واشتمل مجال القدرة المؤسسية علي عدة معايير من أهمها التخطيط الاستراتيجي والقيادة والحوكمة.
- إستراتيجية تطوير التعليم العالي والجامعي وما تحمله من مشروعات تم تنفيذها من ٢٠٠٢–٢٠١٧م، وكان من بين أهم مشروعاتها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
- الإستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار.
- استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر ٢٠٣٠م، وكان من محاورها الرئيسية تطوير التعليم العالي والجامعي.

وعلى الرغم من بعض الجهود والمبادرات والمحاولات المصرية السابقة، إلا أن واقع الجامعات المصرية يشير إلى العديد من السلبيات وأوجه القصور والمشكلات سواءً فى محاولات تحسين وتنمية مهارات وقدرات وكفايات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية، أو فيما يتعلق بممارسات القيادات الجامعية لأبعاد ومؤشرات الذكاء الاستراتيجى، وذلك على النحو التالى:

أ– أوجه القصور والسلبيات فى مدى ممارسة القيادات الجامعية بمصر لأبعاد الذكاء الاستراتيجى ومدي توفر مهاراته لديهم:

- غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، إضافة إلى تجذر النزعات التقليدية والآنية، وشيوع مناخ فكرى عام مناوئ للتخطيط والتفكير المستقبلى بعيد المدى[١٧].
- البطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية، واتباع أساليب واتجاهات إدارية تقليدية، وضعف التأهيل الإدارى للقيادات الجامعية، بما يتلاءم مع متطلبات المستقبل[١٨].
- مقاومة بعض القيادات الجامعية لأية محاولة للتغيير والتطوير، إما خوفاً من تأثير ذلك على مكانتهم ومناصبهم، أو خوفاً من التغيير، أو لعدم فهمهم لمعطيات المستقبل[١٩].

- انشغال القيادات الجامعية وتركيزهم على القضايا والأمور اليومية المتراكمة، مما يجعلهم ينظرون إلى الرؤية المستقبلية والخطط الاستراتيجية على أنها ترف فكرى، وليس ضرورة ملحة[٢٠].
- ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى، وغياب الرؤية المستقبلية الواضحة والمدروسة والمتفق عليها والتى تساعد على اكتساب الميزة التنافسية[٢١].
- افتقار القائمين على صياغة وإعداد السياسات الجامعية فى مصر لوضوح الرؤية، بحيث يمكنهم من تحديد الخطوط الفاصلة بين ما هو غاية استراتيجية يتم السعى لتحقيقها على المدى الطويل، وما هو هدف قريب يمكن العمل على تنفيذه على المدى القصير، وبين ما هو عاجل لابد من المسارعة به ولا يحتمل التأجيل، وربما يرجع ذلك إلى أن أهداف وسياسات التعليم الجامعى فى مصر لا تزال غامضة ولا يوجد اتفاق عليها[٢٢].
- غياب التوجه الاستراتيجى لدى العديد من القيادات بل والجامعات المصرية، بالإضافة إلى ندرة وجود بدائل استراتيجية مدروسة، وربما يعود هذا إلى غموض الرؤى والسياسات التى تحكم العملية التعليمية وضعف استقلال الجامعات المصرية[٢٣].
- ضعف وعى القيادات الجامعية بمبادرات إدارة المعرفة، وضعف تبنى مبدأ التجريب والمخاطرة والمبادأة باعتبارها عناصر رئيسة للإبداع التنظيمى، والخوف من التجديد والتغيير خوفاً من المخاطرة والمساءلة، وتقيد القيادات الجامعية بمسارات العمل الشكلى التى تقضى على الإبداع، وتحد من المبادرات الشخصية، إضافة إلى الروتين والنمطية، ومركزية إدارة التعليم الجامعى، كل ذلك أدي الي ضعف القدرة على الإبداع والتغيير وتبنى الأفكار الجديدة[٢٤].
- ضعف الأدوار الإبداعية والابتكارية للقيادات الجامعية المصرية، بسبب تقادم النظم المالية والإدارية، إضافة إلى ضعف مهنية بعض القيادات الجامعية[٢٥].
- ضعف تهيئة بعض القيادات الجامعية للمناخ الإدارى المشجع على الإبداع والتجديد والابتكار، وكثرة القيود التنظيمية والبيروقراطية والمركزية التى تحد من المبادرات الفكرية والعلمية[٢٦].
- افتقار الجامعات المصرية لخطط استراتيجية واضحة ومدروسة لإعداد وتدريب وتنمية قدرات القيادات الجامعية المبدعة[٢٧].
- ضعف نظام المكافآت والحوافز المطبق فى الجامعة، وضعف التقدير من قبل الجامعة للمتميزين، إضافة إلى ضعف أساليب التحفيز الذاتى لدى القيادات الجامعية[٢٨].
- ضعف الحوافز والمكافآت التى تشجع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية ودورات التنمية المهنية، وعلى إجراء أفضل البحوث والأعمال الإبداعية[٢٩].

- غياب التفكير بمنطق النظم، وسيادة التفكير الجزئى، ومن ملامح ذلك[٣٠]:
  - النظرة الجزئية من قبل القيادات الجامعية للسياسات التعليمية والتسرع فى صنعها.
  - الفجوة بين السياسات التعليمية والبحث التربوى.
  - ضعف التعاون والارتباط والتكامل بين التنظيمات الجامعية المختلفة.
  - غياب الرؤية الاستراتيجية المنظومية الشاملة للإصلاح الجامعى فى مصر.
- ضعف قيام الجامعات المصرية بتفعيل الشراكة مع المؤسسات والهيئات الدولية، أو إقامة الجامعات لعلاقات مع نظرائها فى البلدان الأخرى حتى المجاورة منها عربياً وأجنبياً، إضافة إلى ضعف التنسيق والشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وعدم وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من خدمات الجامعات، وضعف الفكر التسويقى والشراكى للجامعات[٣١].
- ضعف دور القيادات الجامعية فى تفعيل التنسيق والتعاون والشراكة بين الأقسام العلمية المتناظرة داخل الجامعة الواحدة، أو بين الجامعات بصفة عامة، مما أدى إلى تكرار البحوث العلمية وضعف نتائجها[٣٢].

يتضح مما سبق أن ثمة أوجه قصور عديدة و متنوعة فى مدى ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد ومهارات وقدرات وممارسات الذكاء الاستراتيجى، سواءً فى جانب الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف المستقبلى، الإبداع الاستراتيجى ،التحفيز والدافعية، التفكير النظمى، الشراكة وإدارة الأزمات.

ب- أوجه قصور وجوانب الضعف فى اختيار وإعداد وتدريب وتنمية القيادات الجامعية وموقع الذكاء الاستراتيجى منها:

حيث يشير الواقع إلى سلبيات عديدة فى مجال اختيار و إعداد وتدريب وتنمية القيادات الجامعية بمصر فى مجال الأداء الاستراتيجى بوجه عام ومهارات وقدرات الذكاء الاستراتيجى بوجه خاص، حيث لا يعد الذكاء الاستراتيجى بمهاراته وكفاياته وقدراته من المؤشرات والمعايير التى يتم بناءً عليها اختيار وإعداد القيادات الجامعية، إضافة إلى غيابه عن برامج ودورات تنمية القيادات الجامعية فى مصر.

ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات فى هذا الشأن ما يلى:

- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعى قيادات تغيب عنها المصداقية، نتيجة الاعتماد على معايير غير موضوعية، وإنما المجاملات والمنافع الشخصية والمحسوبية، مما ترتب عليه ضعف أداء القيادات، ومن ثم الأداء الجامعى بوجه عام[٣٣].

- الاستناد فى اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس لتولى المناصب القيادية بالجامعة – فى الغالب الأعم– على مبدأ الأقدمية المطلقة للفرد ودرجته العلمية، وليس على ما يتوافر لديه وما يمتلكه من مهارات واستعدادات وخبرات وقدرات شخصية وإدارية وقيادية تؤهله للقيادة بشكل سليم[٣٤].
- إن اختيار القيادات الجامعية فى مصر يشوبه الكثير من السلبيات والتى من أهمها[٣٥]:
  - عدم الارتكاز إلى معايير علمية واضحة ترتبط بالكفاءة الإدارية والقيادية.
  - تفضيل أهل الثقة والمحسوبية على أهل الخبرة والدراية والجدارة والكفاءة.
  - يهيمن على أساليب الاختيار عنصر الولاء للسلطة وليس الولاء التنظيمى والجامعى.
  - تهميش عاملى الكفاءة ومدى وضوح الرؤية الاستراتيجية المستقبلية عند الاختيار.
  - تدخل بعض الأجهزة السيادية فى الاختيار وسيطرة أصحاب السلطة على اختيار وتعيين القيادات الجامعية.
- إن اختيارات القيادات الجامعية وفق القانون، يعتمد – فى الغالب – على قدرة المرشح على البحث والتدريس، لا على قدراته القيادية والإدارية، على الرغم من أن المنصب القيادى بحاجة إلى الجانب الإدارى والقيادى أكثر من مجرد الجانب التدريسى والبحثى[٣٦].
- ضعف دور مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فى تنمية هذه القيادات، بسبب غياب فلسفة المشروع وأهدافه لدى القيادات، ارتباط الترقية الوظيفية بحضور الدورات والبرامج فغابت الدافعية الحقيقية لدى القيادات، عزوف بعض القيادات عن الحضور للإحساس بعدم أهميتها أو لعدم ارتباطها بالحاجات التدريبية والتنموية الفعلية لهم، إضافة إلى التركيز على القدرات المتعلقة بالممارسات المألوفة، والبعد عن الإسهام فى المهارات والقدرات المتخصصة والجديدة والمتطورة مثل إعداد الخطط الاستراتيجية، صنع القرار الاستراتيجى، رؤى تطوير التعليم الجامعى، القيادة الاستراتيجية، التفكير والذكاء الاستراتيجى[٣٧].
- يلاحظ من خلال استعراض خطط البرامج التدريبية لمركز تنمية القدرات، اشتمال الخطة على برامج وقضايا فى معظمها تقليدية ومألوفة مثل استخدام التكنولوجيا فى التدريس، إدارة الوقت والاجتماعات، الجوانب المالية والقانونية، تنظيم المؤتمرات العلمية، وفى نفس الوقت تخلو من القضايا الجوهرية ذات الفكر والتوجه الاستراتيجى فى ظل التحديات المتزايدة على الجامعات المصرية.

يتضح مما سبق أنه ثمة أوجه قصور وسلبيات عديدة سواءً فى مدى ممارسة القيادات الجامعية بمصر لمؤشرات وأبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجى، أو فى مدى اختيار وإعداد وتدريب وتنمية القيادات الجامعية فى إطار الذكاء الاستراتيجى.

وفى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:

- **كيف يمكن تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الإطار التنظيرى الذى يحكم الذكاء الاستراتيجى من حيث: المفهوم، الأهداف، الأهمية، المبادئ، سمات وملامح القائد الذكى استراتيجياً، أبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجى؟

٢- ما أهم ملامح الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته وممارساته لدى النبى ﷺ؟

٣- ما أهم الجهود والمبادرات المصرية فى مجال تنمية الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية؟

٤- ما ملامح وضعية أبعاد الذكاء الاستراتيجى ومهاراته لدى القيادات الجامعية بمصر؟

٥- ما إجراءات العمل المقترحة لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء النموذج النبوى؟

أهـــــداف الدراســـــة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية فى كيفية تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.

وتحقيق هذا الهدف الرئيس، يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الإطار التنظيرى الذى يحكم الذكاء الاستراتيجى.
- إلقاء الضوء على الذكاء الاستراتيجى وممارساته وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.
- الوقوف على أهم الجهود والمبادرات المصرية فى مجال الذكاء الاستراتيجى للقيادات الجامعية.
- رصد الوضعية الراهنة لأبعاد الذكاء الاستراتيجى ومهاراته لدى القيادات الجامعية بمصر.
- محاولة التوصل إلى إجراءات عمل مقترحة تتضمن بعض الآليات والرؤى لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر.

أهميــــة الدراســـة:

- تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، إذ تتناول بالتحليل الذكاء الاستراتيجى والذى يمثل المدخل والأداة الداعمة لكثير من العمليات الرئيسة فى المنظمة مثل التخطيط

الاستراتيجى، اتخاذ القرار الاستراتيجى، القيادة الاستراتيجية، كما يعد أحد أهم الأدوات الرئيسية فى استشراف المستقبل ووضع الرؤى والخطط الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجى.

- أهمية الفئة التى تتناولها الدراسة الحالية، وهى القيادات الجامعية، والتى تعد واحدة من أهم وأخطر المقومات والركائز الأساسية لتحقيق أهداف التعليم الجامعى.
- أهمية النموذج الذى تقدمه الدراسة الحالية للذكاء الاستراتيجى وممارساته وتطبيقاته لدى النبى ﷺ، والذى يعد نموذجاً فريداً من نوعه سواءً فى التنظير أو التطبيق العملى لأبعاد ومهارات ومؤشرات الذكاء الاستراتيجى.
- يعد هذا البحث من المحاولات الأولى فى البيئة المصرية والتى تجمع بين الواقع الجامعى المصرى والنموذج النبوى الشريف فى ميدان الذكاء الاستراتيجى، وربما يساعد هذا على فتح الباب أمام دراسات أخرى تثرى المكتبة العربية بمحاولات علمية لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجى والذى شغل اهتمامات وقضايا الفكر الإدارى والاستراتيجى فى السنوات الأخيرة، ولاسيما فى ظل المتغيرات والتحديات المتزايدة والمتسارعة اليوم.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالى على الحدود التالية:

١- القيادات الجامعية المصرية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات، دون التطرق للجامعات الخاصة أو الأجنبية أو جامعة الأزهر.

٢- القيادات الجامعية المعنية فى هذه الدراسة هى رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة.

٣- تناول مهارات الذكاء الاستراتيجى من خلال ستة أبعاد ومحاور أساسية وهى:

أ- استشراف المستقبل
ب- الرؤية الاستراتيجية
ج- الإبداع الاستراتيجى
د- التفكير النظمي
هـ- التحفيز والدافعية
و- الشراكة والتحالفات الاستراتيجية

مصطلحات البحث:

١- الذكاء الاستراتيجى:

هو أحد أهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذى يجب أن توسم به القيادات الجامعية اليوم، بما يوفره فيهم من قدرات وأساليب ومهارات تمكنهم من الاستشراف العلمى للمستقبل والتعاطي مع المتغيرات والتحديات المستقبلية، تشكيل الرؤية

الاستراتيجية السليمة، التفكير النظمى، تحفيز العاملين وتحريك دافعيتهم، الإبداع الاستراتيجى، تفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، بما يؤدي الي اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز.

٢- القيادة الجامعية:

يقصد بها –فى هذا البحث– القيادات الجامعية الأكاديمية وهم: رئيس الجامعة ونوابه، عميد الكلية ووكلائها، ورؤساء الأقسام الاكاديمية بالكليات.

منهج البحث:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفى وفقاً للإجراءات التالية:

- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجى.
- دراسة وصفية تحليلية للذكاء الاستراتيجى وممارساته وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.
- استعراض أهم الجهود والمبادرات المصرية فى مجال الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.
- رصد وتحليل وضعية الذكاء الاستراتيجى ومهاراته وممارساته لدى القيادات الجامعية.
- إجراءات عمل مقترحة لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- أثر الذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرارات (٢٠١١)[٣٨]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرارات لدى المدراء العاملين فى مكتب غزة الإقليمى التابع للأونرا، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، وتناولت خمس أبعاد للذكاء الاستراتيجى وهى: الرؤية، الاستشراف، التفكير النظمى، الدافعية، الشراكة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجى واتخاذ القرارات للمدراء.

٢-دور الذكاء الاستراتيجى وجودة المعلومات على جودة القرارات (٢٠١٣)[٣٩]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الذكاء الاستراتيجى وجودة المعلومات على جودة القرارات الإدارية، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، وتناولت أربعة أبعاد فقط للذكاء الاستراتيجى وهى: الاستشراف، الرؤية، التفكير النظمى، الحدس، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجى بأبعاده وجودة المعلومات من جهة وبينه وبين جودة القرارات من جهة أخرى.

٣-صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والذكاء التنظيمى (٢٠١٣) [٤٠]:

استهدفت الدراسة التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجى والذكاء التنظيمى لصياغة استراتيجية ذكية خاصة بإدارة علاقات الزبون، واستخدمت المنهج الوصفى، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين كل من الذكاء الاستراتيجى والذكاء التنظيمى وإدارة علاقات الزبون.

٤-أثر الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق ممارسات الجودة الشاملة (٢٠١٤) [٤١]:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق ممارسات الجودة الشاملة فى المستشفيات الخاصة الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، وتناولت ثلاثة أبعاد فقط للذكاء الاستراتيجى وهى: الإستشراف، التفكير النظمى، التحفيز، وتوصلت إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجى بأبعاده فى ممارسات الجودة الشاملة.

٥-أثر الذكاء الاستراتيجى على القيادة (٢٠١٥) [٤٢]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى والقيادة، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، وتناولت سبعة أبعاد للذكاء الاستراتيجى وهى: الاستشراف، الرؤية، الشراكة، الحدس، تفكير النظم، الإبداع والتحفيز، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجى والقيادة.

٦-الذكاء الاستراتيجى وأثره فى تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية – دراسة استطلاعية (٢٠١٦)[٤٣]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية ودعم وتعزيز سمعتها، واستخدمت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى أن المؤسسات التعليمية التى طبقت عليها الدراسة الميدانية تمتلك مؤشرات وأبعاد الذكاء الاستراتيجى ولاسيما بعد استشراف المستقبل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دور خدمات الذكاء الاستراتيجى فى صنع القرار فى الشركات (٢٠١١) [٤٤]:

استهدفت الدراسة التعرف على دور الذكاء الاستراتيجى فى عملية صنع القرار والمشاركة فيها فى الشركات، واستخدمت المنهج التجريبى ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجى من أهم الأدوات التى تمد صناع القرار بالمعلومات المطلوبة، لذلك ثمة علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجى وعملية صنع القرار.

٢-تأثير الذكاء الاستراتيجى على كل من صنع القرار الاستراتيجى والتخطيط الاستراتيجى (٢٠١٤)[٤٥]:

هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة فى كل من الذكاء الاستراتيجى واتخاذ القرار الاستراتيجى والتخطيط الاستراتيجى، واعتمدت على المسح التحليلى، وأظهرت أن للذكاء الاستراتيجى تأثير كبير وفعال فى كل من اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجى، وأن هناك عوامل تؤثر على الذكاء الاستراتيجى مثل: الموارد البشرية، التكنولوجيا، المنافسين، الموارد المادية، معلومات العملاء.

٣-تأثير الذكاء الاستراتيجى ودور المرونة الاستراتيجية كعامل وسيط على أداء الشركات (٢٠١٤)[٤٦]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجى وأبعاده: الرؤية، الاستشراف، التحفيز على أداء شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية، ودراسة تأثير المرونة الاستراتيجية كعامل وسيط فى ذلك، واستخدمت المنهج التجريبى، وتوصلت إلى أن ثمة تأثير إيجابى وقوى للذكاء الاستراتيجى على أداء الشركات، وأن المرونة الاستراتيجية لها تأثير على الأداء العام للشركات.

٤-دور الذكاء الاستراتيجى فى تطوير كفاءات المديرين فى البنوك التجارية الأردنية (٢٠١٥) [٤٧]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجى فى تطوير كفاءات المديرين، واستخدمت المنهج الوصفى، وتناولت خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجى وهى: الرؤية، الشراكة، الإبداع والابتكار الاستراتيجى، الحدس، التحفيز والدافعية، وتوصلت إلى أن منظومة كفاءات المديرين تعتمد وبنسبة كبيرة على متغيرات وممارسات وأبعاد الذكاء الاستراتيجى.

٥-جوانب الذكاء الاستراتيجى ودورها فى تحقيق خفة الحركة التنظيمية (٢٠١٦) [٤٨]:

استهدفت التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجى: الرؤية، الاستشراف، الشراكة، الحدس، الإبداع وأثرها على تحقيق مرونة وخفة الحركة التنظيمية فى قطاع الصناعات التعدينية بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجى لها تأثير فى تحقيق خفة الحركة التنظيمية، لكن كان الجانب الأكبر فى التأثير هو الإبداع.

٦-العلاقة بين العقلية الفكرية الفلسفية للمديرين والذكاء الاستراتيجى (٢٠١٦) [٤٩]:

هدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة العلاقة بين التفكير العقلى الفلسفى والذكاء الاستراتيجى من وجهة نظر مديرى الشركات، واستخدمت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقلية الفكرية الفلسفية للمديرين ومستوى الذكاء الاستراتيجى لديهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة ما يلى:

- أشـارت الدراسـات السـابقة وأكـدت الأهميـة الحيويـة للـذكاء الاسـتراتيجى فـى تطـوير أداء المنظمات بوجه عام.
- أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة الطردية المهمة بين الذكاء الاستراتيجى والقيادة، وهذا ما جعل الباحث ينطلق إلى كيفية تطوير أداء القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.
- ركزت الدراسات السابقة على البيئات الصناعية والتجارية وقطاع الأعمال والشركات، فى حين تتناول الدراسة الحالية قطاع التعليم الجامعى ولاسيما القيادات الجامعية.
- عرضت بعض الدراسات السابقة لنماذج أجنبية فى الذكاء الاستراتيجى، فى حين تتعرض الدراسة الحالية بالدراسة والتحليل للنموذج النبوى –والذى هو بطبيعته فريد من نوعه– فى الذكاء الاستراتيجى وممارساته.
- أجريت معظم الدراسات السابقة على بيئات غير مصرية كما فى الأردن، الجزائر، العراق، فلسطين، فى حين تعد الدراسة الحالية من المحاولات الأولى فى البيئة المصرية.
- نظرت معظم الدراسات السابقة إلى الذكاء الاستراتيجى على أنه مجرد متغير مستقل يؤثر فى متغيرات تابعة أخرى، فى حين تنظر الدراسة الحالية إلى الذكاء الاستراتيجى – بجانب كونه متغير مستقل – على أنه أيضاً أحد مداخل التطوير والتحسين وتحقيق التفوق والتميز الاستراتيجى.

خطـــة الدراســـة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار التنظيرى للذكاء الاستراتيجى.

الخطوة الثانية: نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.

الخطوة الثالثة: بعض الجهود والمحاولات المصرية فى مجال الذكاء الاستراتيجى للقيادات الجامعية.

الخطوة الرابعة: الوضعية الراهنة للذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر.

الخطـوة الخامسـة: إجراءات عمل مقترحة لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر.

الخطوة الأولى: الذكاء الاستراتيجى – إطار مفاهيمى:

أ- مفهوم الذكاء الاستراتيجى:

تعددت تعريفات الذكاء الاستراتيجى، واختلفت وجهات النظر حول مفهومه، وربما يعود هذا إلى حداثة المفهوم نسبياً، واختلاف وجهات نظر الباحثين حول أبعاده وعناصره الأساسية، وفيما يلى استعراض لبعض تعريفات هذا المصطلح:

الذكاء الاستراتيجى هو القاعدة الأساسية التى تعتمد عليها القيادة العليا فى المنظمة، ذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتكون جاهزة وليتم استخدامها فى صنع القرارات المهمة، والتى من شأنها مواجهة وحل المشكلات والأزمات الراهنة، وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها، والوصول إلى التميز والريادة[٥٠].

وعرفه البعض على أنه الذكاء الذى يعالج القضايا والمتغيرات والتحديات المختلفة ولاسيما المستقبلية منها، وتحليل ما ينتج عنها من فرص ومخاطر وتهديدات، وكيفية التعاطى معها بما يساعد على توفير وتحليل ونشر المعلومات المرتبطة بذلك، بما يسهم فى دعم صنع القرار الاستراتيجى وإدارة التغيير بشكل يساعد على تحقيق القدرة التنافسية[٥١].

فالذكاء الاستراتيجى عملية علمية واعية لتوقع التغيرات المستقبلية وإدارتها، وذلك يتطلب قاعدة معلوماتية ومعرفية عن البيئة المحيطة من حيث التحديات والمتغيرات وما ينتج عنها من فرص وتهديدات، وكيفية التعاطى معها بما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.

بينما نظرت إحدى الدراسات إليه على أنه أداة مهمة فى تحقيق النجاح والريادة لقادة المنظمة، وأنه يقوم بصقل صفات القيادة وتحويلهم إلى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم[٥٢].

وارتأت إحدى الدراسات أنه حجر الأساس للتفكير الاستراتيجى الفعال، والذى يمكن قادة المنظمة من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات[٥٣].

ومن ثم فالذكاء الاستراتيجى مصطلح يستخدم فى إطار الحديث عن التفكير والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، لذلك يرتبط أكثر بمتخذى القرارات على المستويات العليا فى المنظمة.

والذكاء الاستراتيجى عملية تهدف إلى دعم صنع القرار الاستراتيجى واتخاذه كما يساعد الإدارة الاستراتيجية فى المؤسسة على التخطيط الاستراتيجى، من خلال توفير المعلومات وتحليلها وتفسرها ونشرها، سواءً عن البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها، وسواءً كانت معلومات صريحة أو ضمنية، مباشرة وغير مباشرة، وكذلك من خلال تدعيم العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية، فالمعلومات والمعرفة هى الركيزة الأساسية فى الذكاء الاستراتيجى[٥٤].

والذكاء الاستراتيجى عبارة عن نظام متكامل من الصفات والقدرات القيادية، تستخدم فى مواجهة التحديات التى تواجه القادة، والعلاقات بين القادة ومرؤوسيهم[٥٥].

والذكاء الاستراتيجى عملية من عمليات المنظمات تتشارك فى إنجازها كافة المستويات الإدارية فيها، لرصد وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة لإبقاء المنظمة فى وضع تنافسى ملائم يمكنها من تحقيق أهدافها فى ظل التحديات المتسارعة، كما أنه سمة من السمات الشخصية للقيادات تسهم فى تحقيق موقع ملائم وفاعل للمنظمة[٥٦].

والذكاء الاستراتيجى هو ذلك النوع من الذكاء الذى يركز على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجى لعوامل البيئة الداخلية والخارجية المساعدة المنظمة فى صنع القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد، وبما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة[٥٧].

والذكاء الاستراتيجى هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادى الذى هو إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة وحمايتها، وكذلك إدارة المعرفة والتى هى إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة[٥٨].

فى ضوء ما سبق، يتم تعريف الذكاء الاستراتيجى إجرائياً على النحو التالى:

هو أحد أهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذى يجب أن توسم به القيادات الجامعية اليوم للتعاطي مع المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية، بما يوفره لديهم من قدرات ومهارات استراتيجية، تمكنهم من الاستشراف العلمى للمستقبل، تشكيل الرؤية الاستراتيجية، التفكير بمنطق النظم، الإبداع الاستراتيجى، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، بما يؤدي الي اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز.

ب-أنواع الذكاء وموقع الذكاء الاستراتيجى منها:

ذكرت إحدى الدراسات أن هناك ثلاثة أبعاد أو أنواع للذكاء: الذكاء التكتيكى، ويكون على مستوى القاعدة أو المستوى الأدنى فى المؤسسة، الذكاء التشغيلى، ويكون على مستوى الإدارة المتوسطة، والذكاء الاستراتيجى ويكون على كافة المستويات بالمؤسسة، ولاسيما المستوى الأعلى[٥٩].

كما ميزت دراسة أخرى بين أنواع الذكاء، فذكرت أن هناك ثلاثة أنواع من الذكاء:

ب-١- ذكاء الأعمال، ويرتبط ببيئة الأعمال، سواءً البيئة الداخلية او الخارجية للمؤسسة، فيما يتعلق بالأسواق والعملاء والمنافسين والقضايا الاقتصادية، ويفيد هذا الذكاء فى اتخاذ القرار الاستباقى وتخطيط العمل ووضع الاستراتيجيات، ولذلك يسميه البعض أحياناً بالذكاء

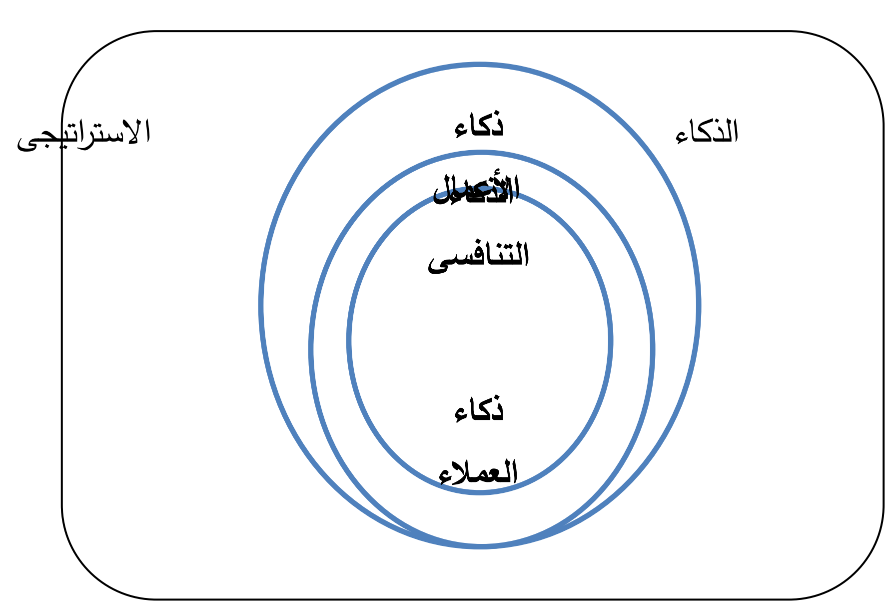
التنظيمـى والعمليـاتى والاقتصـادى. ويتكـون مـن اليقظـة الاسـتراتيجية سـواءً التنافسـية أو التكنولوجية أو غيرها، والأمن وحماية نظام المعلومات بالمؤسسة والتأثير فى محيط المؤسسة.

ب-٢- الذكاء التنافسى، ويرتبط بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها وعن البيئة التنافسية، وتقييم ظروف وأحوال المنافسين وسوق المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، والاستفادة من كل ذلك فى التخطيط واتخاذ القرارات التى تساعد المؤسسة على المنافسة بشكل أفضل.

ب-٣- الذكاء الاستراتيجى، ويستخدم فى إطار التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بمتخذى القرارات فى المستويات العليا بالمؤسسة، ويركز على العمليات الاستباقية، وهو يدعم إدارة المؤسسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها، ودراسة المتغيرات والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة، وما ينتج عنها من فرص وتهديدات وكيفية التعاطى معها، بما يسهم فى اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية، فالمعلومات والمعرفة هى الركيزة الأساسية فى الذكاء الاستراتيجى(٦٠).

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الثلاثة، هناك ذكاء العملاء وأحياناً يسمى بالذكاء التسويقى، ويرى البعض أن الذكاء الاستراتيجى يشمل هذه الأنواع الثلاثة، وأنه الركيزة الأساسية لها.

والشكل التالى يوضح العلاقة بين هذه الأنواع أو المستويات المختلفة للذكاء الاستراتيجى.

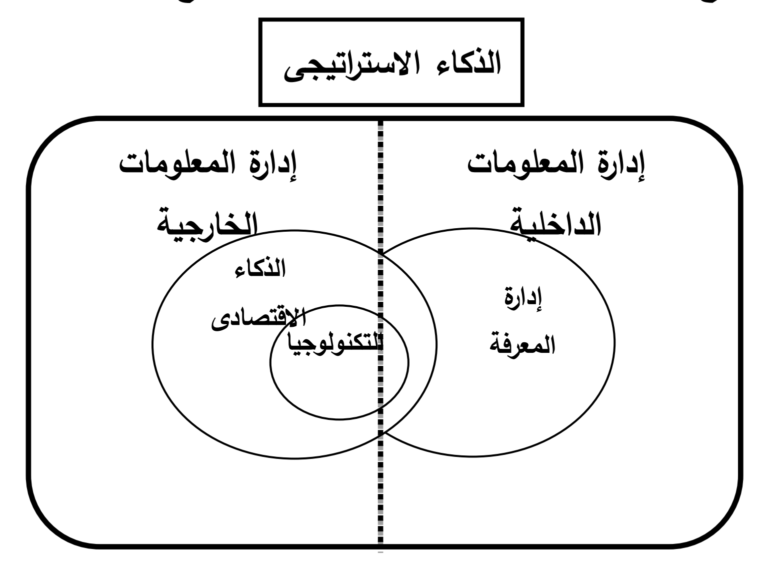


الشكل رقم (١) يوضح العلاقة بين أنواع ومستويات الذكاء الاستراتيجى

المصدر : Laura C, Seitovirta; the Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decission Making, Master's Thesis, Department of Management and International Business Aalto University, School of Economics, 2011, p. 14.

يتضح من الشكل السابق أن الذكاء الاستراتيجى خليط متكامل لمجموعة من الذكاءات منها: الذكاء الاقتصادى أو ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسى، ذكاء العملاء والزبائن أو التسويقى، إضافة إلى إدارة المعرفة.

فى حين ذكرت إحدى الدراسات أن الذكاء الاستراتيجى خليط من كل من ذكاء الأعمال أو الذكاء الاقتصادى والذكاء التنافسى وإدارة المعرفة، ويسهم هذا الخليط فى دعم عملية صنع القرار الاستراتيجى واتخاذه[٦١]. وذكرت دراسة أخرى أن الذكاء الاستراتيجى يتشكل من مكونين أساسيين، أحدهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الاقتصادى، والثانى يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة وكلاهما يحتاج إلى الذكاء فى توظيف التكنولوجيا، كما يوضح ذلك الشكل التالى:



الشكل رقم (٢) يوضح مكونات الذكاء الاستراتيجى والعلاقة بينها

المصدر: Cetisme Partnership, economic intelligence: A guide for beginners and practitioners, European commission, 2002, p. 19.

يتضح من الشكل السابق أن الذكاء الاستراتيجى مفهوم شامل لكل من الذكاء الاقتصادى وإدارة المعرفة، كما أنه يعبر عن كيفية استثمار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة فى خدمة التوجه الاستراتيجى للجامعة.

ج- أهداف الذكاء الاستراتيجى:

يعد الذكاء الاستراتيجى عنصراً مهماً وفعالاً فى تسيير وإدارة شون المنظمات فى كل مرحلة وكل عملية من عملياتها الاستراتيجية، ويعد الذكاء الاستراتيجى الأداة الرئيسة لما يلى[٦٢]:

١- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجى (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجى).

٢- تحليـل الأهـداف المسـتقبلية للمنافسـين ومعرفـة اسـتراتيجياتهم الحاليـة وقـدراتهم ومخططاتهم.
٣- بناء المركز الاستراتيجى وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات.
٤- تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يتلازم معها من أخطار وتهديدات.
٥- التفكير الاستراتيجى وما يرتبط به من سيناريوهات وبدائل وخيارات استراتيجية.
٦- دعم القرارات التفاوضية والإبداعية والاستراتيجية.

وتكمن حيوية وخطورة الذكاء الاستراتيجى فى أنه متصل وبشكل دقيق بكل من صنع القرار الجامعى الاستراتيجى، التحالفات الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، التفكير والتخطيط الاستراتيجى، فهو الأداة الرئيسة والأساس الحيوى لكل هذه العمليات.

كما يهدف الذكاء الاستراتيجى إلى تحقيق وبناء الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية، حيث يعمل الذكاء الاستراتيجى على(٦٣):

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة أهدافهم وخططهم القصيرة والمتوسطة المدى.
- التنبؤ بتصرفات المنافسين والتحديات التى يفرضونها على المنظمة.
- التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة (الداخلية والخارجية)، وكذلك قدرات المنافسين.
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة وما تملكه المنظمة من مخزون علمى ومعرفى، من خلال الاستثمار فى رأس المال الفكرى وإدارة المعرفة.

كما يهدف إلى تجميع وتحليل البيانات والمعلومات، لذلك يعتبر الذكاء الاستراتيجى جزءً من اصول أى منظمة(٦٤).

يتضح مما سبق أن الذكاء الاستراتيجى واحداً من أهم المتطلبات الرئيسة سواءً للإبداع القيادى بوجه خاص، أو لنجاح المؤسسة الجامعية وتفوقها الاستراتيجى بوجه عام، نظراً لدوره المؤثر والحيوى فى كل خطوة وكل عملية من العمليات الاستراتيجية بالمنظمة.

د- أهمية الذكاء الاستراتيجى:

يمثل الذكاء الاستراتيجى أحد أهم أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، وهو أحد أدوات النجاح الاستراتيجى المتجسد فى الجودة والسيادة والتفوق الاستراتيجى.

ويعتبر الذكاء الاستراتيجى من أهم المصطلحات الحديثة فى مجال الاقتصاد والإدارة، بما يمثله من نظام إدارة المعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة الجامعية والعمل على استغلالها كفرص يمكن الاستفادة منها فى تعزيز قيمتها ومكانتها، أو كتهديد ومعوقات تتطلب التعامل معها واجتنابها أو التكيف معها.

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجى فى التخطيط الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية ومساعدة المنظمة فى المحافظة على وضعها التنافسى فى ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، كما يوجه القادة إلى الطريق الذى ينبغى أن تمضى فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية، كما يعمل الذكاء الاستراتيجى على إعداد القادة ومساعدتهم فى قيادة المنظمة بالتوجه الاستراتيجى(٦٥).

وللذكاء الاستراتيجى دور فاعل فى نجاح صياغة سياسات الإبداع، وإيجاد منهجيات وأساليب جديدة ومبتكرة فى التعاطى مع المشكلات والأزمات، كما أن له علاقة وطيدة باتخاذ القرارات الاستراتيجية فى المؤسسات الجامعية.

ويمكن إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجى من خلال التعرف على الأدوار التى ينهض بها، والتى يمكن تحديدها كما يلى(٦٦):

- دور الذكاء فى ترسيخ السمات القيادية.
- دوره فى عمليات التغيير.
- دوره كسلاح تنافسى.
- دور الذكاء الاستراتيجى فى دعم صنع القرار.

ويعد الذكاء الاستراتيجى من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أنه داعم رئيس لعملية صنع القرار الاستراتيجى واتخاذه، من خلال توفيره للمعلومات الاستراتيجية فى هذا الشأن(٦٧).

ومن ثم تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجى فى كونه آلية مهمة بيد القيادات الجامعية للقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى التنافسية والنجاح الاستراتيجى فى ظل بيئة متغيرة تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم.

٥-أسس ومبادئ الذكاء الاستراتيجى:

يستند الذكاء الاستراتيجى إلى مجموعة من الأسس والمبادئ من أهمها(٦٨):

١- مبدأ المشاركة، من خلال التحاور بين مختلف الأقسام التى تشترك فى صياغة السياسات.
٢- مبدأ الموضوعية، من خلال تقديم المؤشرات المناسبة وآليات معالجة البيانات.
٣- مبدأ التوسط والتنظيم، من خلال تسهيل التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، بما يساعد فى توفير إجماع حول التصورات، كما يسهم فى حل النزاعات والصراعات التى تحدث داخل المنظمة.
٤- مبدأ دعم القرار، حيث يساعد فى صنع واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة، وكذلك فى تنفيذها وتطبيقها.

فـى حـين أشـارت دراسـة إلـى أن هنـاك أربعـة مبـادئ تؤسـس لعناصـر الـذكاء الاستراتيجى وهى(٦٩):

- رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.
- قاعدة الوقت المناسب، وأن يكون هادفاً ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة.
- التنسيق والسيطرة فى مركز المنظمة.
- دعم القرار.

و- أنشطة وخطوات الذكاء الاستراتيجى:

يمر الذكاء الاستراتيجى بمجموعة من الخطوات والأنشطة من أهمها(٧٠):

- استشعار واستشراف واستبصار المستقبل.
- تحديد مؤشرات وملامح التغيرات المتوقعة.
- جمع المعلومات والبيانات عن التغيرات والتحديات وما يكتنفها من فرص ومخاطر وتهديدات.
- هيكلة البيانات وتحليلها.
- نشر المعلومات وتوظيفها وتسهيل الحصول عليها.
- الاستفادة من المعلومات فى وضع وتحليل الخيارات والبدائل الاستراتيجية.
- الاستفادة من كل ما سبق وتوظيفه فى صنع القرارات واتخاذها بشكل استراتيجى.

ز-الذكاء الاستراتيجى والقيادة:

إن قادة المنظمات –وخاصة القيادات الجامعية– يفكرون أولاً تفكيراً استراتيجياً فى تغيير الواقع الحالى، باستخدام أدوات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجى، وبالاعتماد على ملكات وقدرات عناصر الذكاء الاستراتيجى، حتى يستطيعوا صياغة استراتيجيات التحسين والتطوير، وبهدف تحقيق الميزة التنافسية والنجاح الاستراتيجى للجامعات.

وتتضمن القيادة الاستراتيجية ثلاثة مهارات أساسية متداخلة هى: التفكير الاستراتيجى، التصرف الاستراتيجى، والتأثير الاستراتيجى، فالتفكير الاستراتيجى يمثل البعد المعرفى الإدراكى للقيادة الاستراتيجية، والتصرف الاستراتيجى يمثل البعد السلوكى لها، أما التأثير الاستراتيجى يتعلق بالطرائق التى يؤثر عبرها القادة فى الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة، والمهارات الثلاث لا يمكن أن تتم بشكل فعال إلا من خلال نسبة معقولة من الذكاء الاستراتيجى لدى هذه القيادات.

ويظهر تأثير الذكاء الاستراتيجى على القيادة فى العديد من البحوث والدراسات، فقد ذكرت إحدى الدراسات أن من ضمن الأدوار المهمة للذكاء الاستراتيجى دوره فى تعزيز وترسيخ السمات القيادية، وأن توظيف العاملين القادرين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وبما يعمل على تنظيم الأنشطة والمهام، وهذا كله يؤدى إلى تحسين مستوى الذكاء الاستراتيجى، وهذا لا يمكن إنجازه بدون قادة يمتلكون ذكاءً استراتيجياً مناسباً[٧١].

وتطرق أحد الباحثين إلى كيف يكون النجاح وتحقيق القيادة الريادية من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجى فى ترسيخ الصفات والأنماط القيادية، وكيفية إحداث التغيير والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالذكاء الاستراتيجى، وهذا يتطلب نوعية جديدة من القادة بحاجة لتطبيق ودمج[٧٢]:

- عناصر الذكاء الاستراتيجى (الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشراكة، تفكير النظم).
- فلسفة ورؤية مشتركة (الأهداف والنتائج، القيم والأخلاق، التفكير الأخلاقى).
- المعرفة العميقة (أنظمة – تباين، ذكاء شخصى، نظرية المعرفة).
- الطرق والأدوات السابقة تمكن المنظمة من التحول من البيروقراطية إلى المنظمة المتعلمة.

ح-خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

إن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجى، والذى يعد الأساس لكل من التفكير والتخطيط والإدارة والقيادة الاستراتيجية، وقد حدد أحد الباحثين صفات القادة الأذكياء استراتيجياً فيما يلى[٧٣]:

- يفكرون ويخططون استراتيجياً.
- لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات فى ظل التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بالمنظمة.
- يوجدون شراكات فاعلة مع قادة ومنظمات أخرى.
- لديهم القدرة على تحفيز العاملين.
- لديهم القدرة على الاستشراف والتصور.

وأشار أحد الباحثين إلى ضرورة تمتع القادة الأذكياء استراتيجياً بالذكاء الشعورى إلى جانب الذكاء الاستراتيجى، لأن هذا يؤسس نحو النجاح الاستراتيجى للمنظمة[٧٤].

فالقائد الاستراتيجى شخص متأمل ومفكر، ذو خبرة واسعة فى رسم الخطط الاستراتيجية، يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، يتمتع ببعد نظر وقدرة على استقراء واستشراف المستقبل ووضع رؤية مستقبلية واضحة، يحفز الآخرين ويعزز جهودهم،

يتمتع بالحدس والفراسة وسعة الأفق، كما أنه يتسم بقدر عالٍ من الإبداع القيادى، وابتكار حلول جديدة.

والقائد الذكى استراتيجياً هو الذى يتسم بما يلى(٧٥):

- الثقة الكبيرة بالنفس. – وضوح التفكير وصفاؤه.
- حسن استغلال الموارد الفكرية والمادية المتاحة. – الحدس ومعرفة العواقب.
- بعد النظر والقدرة على استشراف المستقبل. – تشجيع العمل التعاونى الديمقراطى.
- القدرة على التعزيز والتحفيز المادى والمعنوى. – الإبداع والابتكار.
- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها.
- البحث دائماً عن الطرق والأساليب غير التقليدية حتى يكون الأداء أكثر فعالية.
- القدرة على التكيف والمرونة الاستراتيجية وإدارة التغيير.
- القدرة على وضع استراتيجية شاملة وواضحة للمنظمة.

وتنقسم القدرات والمهارات التى يجب أن يوسم بها القادة ذوى الذكاء الاستراتيجى إلى (٧٦):

١-قدرات ومهارات تنظيمية ومؤسسية:

حيث القدرة على التوجه الاستراتيجى ووضع الاستراتيجية وترجمتها إلى أهداف وسياسات، ومواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة، والقدرة على معرفة الخطة المناسبة للتغيير الاستراتيجى.

٢-قدرات ومهارات شخصية:

حيث التوتر الخلاق أو عدم الرضا بالوضع الراهن، القدرة على الملاحظة والاستيعاب، الحكمة والقدرة على التصرف المناسب فى الوقت المناسب، والإبداع القيادى.

كما أن القائد الذكى استراتيجياً يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات الآتية(٧٧):

- القدرة على بناء الغايات والأهداف الاستراتيجية البعيدة لمؤسسته.
- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور ولاسيما وهو يتعامل مع مستقبليات يتخللها العديد من أوجه الغموض المختلفة " القدرات الاستشرافية ".
- الاستشعار البيئى من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو تهديدات وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات.
- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها لاستخلاص النتائج والإفادة منها فى اتخاذ قرارات استراتيجية.

- مهارة الاختيار الاستراتيجى و القدرات الخلاقة حيث الابتكار والإبداع.
- القدرات الحدسية واستخدام التخمين العلمى والذكاء العالى وسرعة الاستجابة.
- السمات السلوكية، حيث الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتطوير كفاءاتهم، تبنى المخاطرة، تفعيل المبادرات والمشاركة والعمل الجماعى والشراكة الفاعلة.

ط-أبعاد الذكاء الاستراتيجى ومهاراته :

تتعدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتتنوع قدراته ومهاراته علي النحو التالي :

ط-١-إستشراف المستقبل:

هو ذلك الاجتهاد العلمى المنظم الذى يرمى إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة فى فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التى تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعنى الاستشراف ضمان وقوع المستقبل، بقدر ما أنه يعطى قراءات تساعد فى التحسب والتوقع[٧٨].

وهناك تداخل بين مفاهيم الاستشراف والاستراتيجية والتخطيط، وهذا أمر طبيعى لأنها جميعها تتعلق بالمستقبل، وكل مصطلح من هذه المصطلحات الثلاثة يستدعى الآخرين ويمازجهما.

وتبقى العلاقة وطيدة بين الاستشراف والاستراتيجية، ومع ذلك يظلان مختلفين فى بعض الأمور، وهنا لابد من الفصل بين فترة الاستباق، أى استشراف التغييرات الممكنة والمأمولة، وفترة إعداد العمل، أى بلورة وتقييم الخيارات الاستراتيجية الممكنة، من أجل الاستعداد للتغييرات المرتقبة، وإحداث التعديل المرغوب فيها.

إن الاستشراف يتمحور حول السؤال، ما الذى يمكن أن يحدث؟ وهو يصبح استراتيجياً عندما تتساءل المنظمة، ماذا يمكن أن نفعل، ثم ماذا سنفعل بالضبط، ثم كيف ستفعله، بل ويجب أن يسبقها سؤال جوهرى حول هوية المنظمة، وهو: من أنا؟ إنه سؤال يقتضى العودة إلى الأصول حول جذور كفاءات المؤسسة ومدى قوتها وضعفها[٧٩].

يتضح مما سبق أن الاستشراف الاستراتيجى عملية جوهرية يجب أن تسبق التخطيط الاستراتيجى، وأن الاستشراف عنصر وبعد مهم من أبعاد كل من التفكير والذكاء الاستراتيجى.

فالاستشراف هو القدرة على رؤية التوجهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل والمتغيرات الديناميكية فى الماضى والحاضر، حيث يساعد الاستشراف القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وتنسيق قدراتهم العقلية، وتوفير المعلومات الاستراتيجية لهم بما يسهم فى صنع المستقبل والاستعداد له واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة.

وتظهــر أهميـــة هــذا العنصــر فـــى توظيــف قـــادة المنظمـــات لمهـــارات لـــذكاء الاستراتيجى فيما يلي[٨٠]:

- اعتماد التوقع فى إدارة التغييرات البيئية والتعامل معها بأسلوب هادئ ومنظم.
- نجاح القادة فى وضع خطط للأحداث المستقبلية مع وضع بدائل لذلك.
- تمكن القادة من وضع استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- إمداد القادة بالرؤية والإبداع والإلمام بأوضاع المنافسين، مما يسهم فى صنع القرار الاستراتيجى.
- مساعدة القادة فى التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة.
- توفير معلومات استراتيجية للقادة يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- دراسة الماضى وفهم الحاضر، ليتمكن القادة من معرفة المستقبل، وذلك يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم فى مجال العمل واتخاذ القرار.
- التخمين العقلانى المدروس والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.

وبالاضافة لما سبق، فمن مهارات الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل ما يلي :

- مهارة رصد تحديات المستقبل وسبل مواجهتها.
- المفاضلة بين أساليب وطرق استشراف المستقبل.
- بناء السيناريوهات المستقبلية والاستفادة منها في صياغة الاستراتيجيات المختلفة.
- مهارة التعرف علي الأسباب الرئيسة الداعية للتحول للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات.
- مهارة قراءة المؤشرات في البيئة الخارجية للتفاعل والتعاطي معها بما يساعد علي قراءة المستقبل وإدارته، فالاستشراف العلمى للمستقبل لا يتوقف عند مجرد التنبؤ المستقبل، وإنما يسهم فى إدارة هذا المستقبل والإعداد له، وتقديم أطروحات لخيارات وبدائل مستقبلية.

ط-٣-الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية هى وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة فى جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين، وتتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث، لتشمل على الفهم والإدراك والتحليل أيضاً، وهى بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة [٨١].

فالرؤية هى تصور الوضع المثالى للمنظمة فى المستقبل البعيد فى ظل التعقيدات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، وهى النتاج الملموس لكل من الذكاء والتفكير الاستراتيجى.

ولكى تكون الرؤية ناجحة وفعالة من أن تكون واقعية قابلة للتحقيق، والأهداف المنبثقة عنها قابلة للقياس، ولابد من أن تعبر الرؤية عن ثقافة المؤسسة وقيمها وتوجهاتها.

والرؤية تصور للمستقبل المرغوب للمنظمة، قائم على دراسة ماضيها وحاضرها وأوضاعها الداخلية وما يندرج تحتها من مواطن القوة والضعف، وما تتعرض له من مثيرات خارجية، قد تمثل فرصاً أو مخاطر مستقبلية[٨٢].

فالرؤية تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسى، ولا تتوقف الرؤية عند مجرد تصور المستقبل المنشود، وإنما لابد معها من تحديد معايير الأداء التى يجب أن يلتزم بها الجميع لبلوغ هذه الصورة، وما هى الكفاءات المطلوبة للذين يريدون للمنظمة الوصول إلى هذه الرؤية.

وتتطلب صياغة الرؤية الاستراتيجية امتلاك القدرة على استشراف المستقبل، وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية، والقدرة على نقلها للمستهدفين، والعمل على استثارتهم عقلياً ووجدانياً لدفعهم للمشاركة فى تطبيقها وتحقيقها[٨٣].

فالرؤية المستقبلية هى التطلعات المستقبلية المدروسة للقيادات والتى تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمؤسسة الجامعية، والمركز العلمى الذى تريد أن تحققه، بالاستناد إلى البيئة التعليمية والوضع الحالى الذى تعمل فيه.

ويبرز دور الرؤية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجى في تنمية مهارات القيادة الجامعية فيما يلي:

- رسم خارطة طريق للعاملين تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم فى المنظمة.
- تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التى تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة، وسبل تهيئة المناخ المناسب استعداداً للمرحلة القادمة.
- تقديم رؤية ناجحة تستطيع أن تحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسى أفضل.
- تبنى حالة من التفاعل الإيجابى بين العاملين، ومن ثم تشجيع حالة الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وإيصال الرؤية لجميع العاملين وكسب تأييدهم لها والتعهد بتحقيقها.
- تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، كما أنها تصور مستقبلى للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها ووضعها المثالى[٨٤].

وبالإضافة لما سبق، فمن مهارات الرؤية الاستراتيجية ما يلي:

- مهارة تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف الناجمة عن العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة علي المؤسسة.
- مهارة الصياغة المحكمة الدقيقة للرؤية الاستراتيجية.
- مهارة تشكيل رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق.
- مهارة تحديد الطرق والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الرؤية.
- مهارة كسب الاجماع وتأييد الأطراف المعنية للرؤية الاستراتيجية.
- مهارة اشراك كافة الأطراف المعنية في صياغة الرؤية.
- مهارة الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية طويلة المدي والأهداف قصيرة المدي.
- مهارة تعريف الرؤية والرسالة وتوصيلها للأطراف المعنية وحشد الجهود من أجل تحقيقها.

يتضح مما سبق أنه من الأهمية بمكان للقيادة الاستراتيجية الناجحة أن تحدد رؤيتها وتصورها لما تريد تحقيقه من أهداف خلال قيادتها للمنظمة، ثم تشرع فى التخطيط ووضع الاستراتيجيات والسيناريوهات الكفيلة بتحقيق الرؤية خلال فترة زمنية محددة، ووفقاً لمعايير واضحة للإنجاز والقياس، وإذا فقدت القيادة التركيز على الرؤية والتصور والأهداف، فقدت أهم دواعى وجودها واستمرارها.

ط-٣-التفكير النظمى "التفكير بمنطق النظم":

يمثل تفكير النظم مدخلاً يقوم على مزج وتركيب وتوليف العناصر الفرعية المكونة للنظام مع بعضها البعض وتفاعلها، ودراسة علاقة الأجزاء بالكل، وتحليلها وبيان علاقتها ببعضها ومدى تكيفها مع البيئة فى ظل المتغيرات المتسارعة لتحقيق أهداف المنظمة.

والتفكير النظمى عبارة عن إطار لرؤية العلاقات والتفاعلات المتداخلة والمتبادلة بين أجزاء النظام، بدلاً من مجرد رؤية الأشياء أو الأجزاء بعينها، ورؤية أنماط وأشكال التغيير بدلاً من مجرد رؤية الأمور الثابتة، وأصبح تفكير النظم اليوم مطلباً استراتيجياً مهماً أكثر من أى وقت مضى، بسبب حالة التعقيد التى تسيطر على المنظمات اليوم(٨٥).

والتفكير النظمى هو قدرة المنظمات المتعلمة على التعرف على رؤية مشتركة للموظفين فى جميع أنحاء المنظمة بأكملها، والانفتاح على الأفكار الجديدة والبيئة الخارجية(٨٦).

ويتطلب هذا المنظور المتكامل الشامل للمنظمة فهماً شاملاً لكل من الديناميات الداخلية والخارجية لحياة المنظمة، ولاسيما فهم كيفية تغير الإجراءات الإدارية والتنظيمية بمرور الوقت، وعمليات التغذية العكسية، التى تؤدى إلى مثل هذه التغيرات، وهذا يتطلب أن تنأى النفس عن

المشكلات التشغيلة اليومية، ورؤية كيفية ارتباط المشاكل والقضايا المختلفة مع بعضها البعض[٨٧].

ويعد التفكير النظمى لذلك نقيض كثير من مناهج وطرق التفكير السائدة، القائمة ةعلى تفكيك الكل إلى أجزائه ودراسة كل جزء على حدة، ثم التوصل إلى استنتاجات تطبق على الكل، فهذه الطريقة الخطية فى التفكير لم تعد فعالة فى دراسة المشكلات الخطية، والبديل هنا هو السببية الدائرية، إذا يكون كل متغير سبباً هنا ونتيجة هناك كالعلاقة بين الاقتصاد والبطالة مثلاً[٨٨].

يتضح مما سبق أن القائد الاستراتيجي بحاجة ماسة إلى تفكير النظم أو ما يمكن تسميته مهارة التصور الكلى والرؤية الشاملة المتكاملة لمجمل نشاطات وأعمال ووظائف وأجزاء المنظمة فى تفاعلها مع بعضها البعض، بل وفى تفاعل المنظمة ككل مع عناصر البيئة المحيطة بها، وليس مجرد الاهتمام الضيق بجزئية واحدة من جزئيات العمل دون غيرها.

وتظهر أهمية تفكير النظم فيما يلى[٨٩]:

- أداة للكشف عن طبيعة أبعاد النظم الاجتماعية والمشكلات الاجتماعية.
- أداة مهمة للقيادة من أجل التغيير وفهمه وإدارته.
- يسمح لنا أن نكون أكثر استراتيجيين حول كيفية التدخل فى الأنظمة الاجتماعية ومتى وبأى موارد وفى أى مكان.
- أداة لتحليل الأسباب والدوافع الجذرية والأنماط السببية التى تكمن وراء القضايا المعقدة.
- الإسهام فى إيجاد أرضية مشتركة وأهداف ورؤى مشتركة بين أصحاب المصلحة.
- مفيد فى فهم العقليات المشتركة والاعتماد المتبادل والعقليات الجمعية.
- يفيد فى تحفيز مختلف الجهات الفاعلة فى المؤسسة لعمل تحالفات وائتلافات وقيادة العمل الجماعى من أجل التغيير، وتحويل السياسات إلى واقع.

وتفكير النظم كعنصر مهم من عناصر الذكاء الاستراتيجى له دور فعال فى تنمية مهارات القادة الناجحين، كونه يتميز بما يلى[٩٠]:

- إطار للتفكير الاستراتيجى وأسلوب لمواجهة التحديات.
- طريقة للتعلم واكتساب المعرفة لإيجاد تكامل استراتيجى للأفكار الجديدة فى بيئة ديناميكية.
- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة وتفاعل بينها.
- فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل فى تحليل جذور المشكلات وتقليل الآثار السلبية.

- طرق جديدة لابتكار استراتيجيات تساعد فى حل المشكلات المعقدة، وقادرة على التناغم مع التغيرات الاستراتيجية.
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث فى المنظمة وفهم العلاقات بين مكوناتها ونتائجها.

وبالاضافة لما سبق، فمن مهارات التفكير النظمي ما يلي :

- مهارة التفكير بأعمق الأسباب وليس بالظواهر فقط.
- مهارة البحث عن الارتباط بين أمور غير مرتبطة.
- مهارة التفكير التباعدي الذي يقوم علي التشعب واعادة التحليل والتنظيم.
- مهارة القدرة علي تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل الي بناء النموذج التفكيري الجديد.
- مهارة ادراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر بها الي المستقبل وبين ماسيكون عليه المستقبل فعلا.

يتضح مما سبق الدور البارز والحيوى لتفكير النظم فى ترسيخ السمات القيادية وتنمية مهارات صفات وقدرات القادة الاستراتيجيين، باعتباره مدخلاً للذكاء والتفكير الاستراتيجي الشامل.

ط-٤-الإبداع الاستراتيجى:

الإبداع الاستراتيجى هو مدى قدرة القيادة على استكشاف المجهول لخلق معرفة جديدة وامكانيات جديدة وأفكار جديدة، وهو استراتيجية كسر القواعد المألوفة المتعارف عليها، والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية[٩١].

إن العلاقة بين القيادة والإبداع تمثل أساس نجاح واستمرار المؤسسات اليوم، والقادة المبدعون لا يرضون فقط بإعادة الهياكل الموجودة، وإنما العمل على إيجاد طرق أفضل للعمل، وكذا إحداث تغييرات فى جوانب عدة، والعمل على تشجيع العاملين بطرح أفكارهم ومقترحاتهم.

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإبداع فيما يلى[٩٢]:

- الإبداع مكون أساسى من مكونات القيادة.
- الإبداع عملية جماعية تتطلب التعاون، حتى ولو كانت بداية الإبداع مبادرة فردية، وتظهر مهمة القائد هنا فى تدعيم العمل الجماعى.
- الإبداع يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش فى إطار الماضى.
- القيادة المبدعة هى المسئولة عن تحويل الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها.

- مواجهة الأزمات تحتاج إلى قيادة إبداعية قادرة على ابتكار الحلول واستثمار كل الطاقات والموارد المتاحة لمواجهة الأزمة.
- القائد المبدع هو من يجعل نفسه نموذجاً لروح الإبداع، فيفتح المجال للمرؤوسين للإبداع ويحفزهم على ذلك.
- أهم ما يميز القائد هو الإبداع فى اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين، وإيجاد المناخ المشجع على المبادرة وطرح الأفكار، والنمط الديمقراطى هو أفضل أنماط القيادة فى ذلك.

يتضح مما سبق أن القادة ذوى التفكير الإبداعى يتسمون بخصائص عديدة منها: الانفتاح نحو التغيير، القدرة على التحكم فى البيئة التى يعملون فيها، الثقة فى قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسئولية، احترام اختيارات ومبادرات الآخرين، التوجه نحو المستقبل، تحفيز الآخرين على الإبداع وتقدير إنجازات الآخرين.

ويتضح دور الإبداع كعنصر حيوى من عناصر الذكاء الاستراتيجى في تنمية مهارات القيادة فيما يلى(٩٣):

- مهارة بناء رؤية دقيقة ومحكمة للمنظمة وتحديد رسالتها الاستراتيجية، وترجمتها إلى أهداف واستراتيجيات تفصيلية.
- مهارة بناء منظمات متعلمة تعتمد على المعرفة ورأس المال الفكرى، بما يؤدى إلى تحقيق التميز التنافسى.
- مهارة دعم وتمكين العاملين ومشاركتهم الفاعلة فى صنع القرارات.
- مهارة النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات، والإبداع فى اختيار الأسلوب المناسب لتحفيز المرؤوسين، وتهيئة المناخ المناسب المشجع على المبادرة والتجديد.
- مهارة القائد في أداء العمليات الإدارية على أكمل وجه، حيث يتمثل الإبداع الإدارى فى إجراء تحسينات فائقة فى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات وأساليب العمل من أجل ضمان جودة العمل وتحسين الأداء التنظيمى ككل.

كما إن بناء ثقافة الإبداع والابتكار تعتبر مهمة حيوية بالنسبة للقادة ذوى الذكاء الاستراتيجى، لما لها من أثر كبير فى تشجيع العاملين فى المنظمات على الإبداع واتخاذ المخاطرة، وتحديد الفرص الجديدة واستغلالها، حيث يؤكد على ضرورة اعتناق القادة للقيم الثقافية القائم على الابتكار والتحديث، والعمل على إيصال هذه الثقافة ونشرها بين جميع العاملين(٩٤).

وبالاضافة لما سبق، فمن مهارات الابداع الاستراتيجي ما يلي :

- مهارة البحث عن الحلول الابداعية وليس مجرد الحلول الجيدة.
- مهارة توفير المناخ الصحي المشجع علي طرح المبادرات والأفكار الابداعية.
- مهارة جذب واستقطاب وتطوير المواهب وتنميتها.
- المهارة في بناء ونشر ثقافة الابداع والتميز.
- مهارة المرونة في التفكير والقدرة علي تغيير اتجاه التفكير بسهولة مما يساعد علي التكيف مع الظروف المتغيرة.
- مهارات التصور الذهني والاستقصاء والخيال الرحب وسرعة البديهة والطلاقة والاكتشاف.

ط-٥-التحفيز والدافعية:

يعنى بالدافعية القدرة على تحريك دوافع الأفراد وتحفيزهم من خلال توفير وتهيئة الأسباب لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، وتحديد العلاقات والأساليب المحفزة، والمسئوليات والمكافآت، وتقدير المساهمات والجهود المبذولة من الأفراد[٩٥].

والدافعية هى القوة الداخلية التى تحرك الأفراد لإنجاز وتحقيق الأهداف، سواءً الأهداف التنظيمية أو الشخصية، والدافع يجعل الفرد أكثر حماساً، ويزيد من فرص الالتزام التنظيمى[٩٦].

فالدافعية هى مجموعة الدوافع والعوامل التى تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته، وللدوافع ثلاثة وظائف أساسية فى السلوك، فهى تحركه وتنشطه، وتوجهه، وتحافظ على استدامته.

والقائد الذكى استراتيجياً يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين، دون أن يؤثر ذلك على قراراته أو على أهداف المنظمة، وذلك من خلال فهم حاجات العاملين ومشاعرهم، فمن الأهمية بمكان تمتع القائد بكل من الذكاء الاستراتيجى والشعورى فى آن واحد، وتوظيف عناصرهما معاً ولاسيما الدافعية لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بحاجات العاملين وأهدافهم، وتتبنى أفضل التصورات عنهم[٩٧].

والأمر ليس فى مجرد الدوافع والحوافز، وإنما الأهم كيفية استثمارها وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، واستخدام الدافع أو الحافز الذى يتناسب مع كل فرد، فكل فرد له ما يحفزه، ويجب أن لا تتوقف الحوافز عند مجرد المكافآت المالية، وإنما هناك دوافع وحوافز عديدة ومتنوعة. وقد ثبت أنه لا يمكن أن تحفز شخصاً آخر بشكل مباشر، وإنما عليك أن تمده بالأدوات التى يحتاجها لتحفيز نفسه، ومن أهمها أن تكون بيئة العمل ممتعة وجاذبة ومشجعة، وهذا من شأنه أن يؤدى إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين[٩٨].

ولإثارة الدافعية تبرز ضرورة تقديم الحوافز بأشكالها المختلفة للعاملين، بوصفها مثيرات تدفع العاملين للعمل والاجتهاد، وبذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسئولية، وهنا يبرز الدور الذى يؤديه الذكاء الاستراتيجى من خلال عنصر الدافعية فى ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادة العليا من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية(٩٩).

ووصف أحد الباحثين هذه الحوافز بأنها الراءات الأربعة، وتعنى المكافآت Rewards، المسئوليات Responsibilities، الأسباب Reasons، العلاقات Relationships، والقائد الذكى هو الذى يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى التى تم وضعها(١٠٠).

ومن الأمور الرئيسية التى من شأنها تعزيز الدافعية لدى العاملين، اشعار العالين بالثقة والاحترام، وتمكينهم ومشاركتهم فى صنع القرار، بالإضافة –بالطبع– إلى المكافآت والحوافز المالية والتنظيمية المتنوعة(١٠١).

إن القيادة رؤية مستقبلية ملهمة، والقائد صاحب الرؤية الملهمة يستطيع الهاب مشاعر مرؤوسيه وإثارة حماسهم وتحريك دافعيتهم لتبنى هذه الرؤية، والعمل الجاد المشترك من أجل تحقيقها وجعلها حقيقة تتجسد على أرض الواقع، والقائد الفعال لا يعتمد على سلطته الجبرية، وإنما يعتمد على قدرته على التأثير فى العاملين وإقناعهم وتحفيزهم لتنفيذ الرؤية بقناعة ودون قسر أو جبر أو إرغام.

ومن مهارات التحفيز لدي القائد الاستراتيجي ما يلي:

- مهارة ربط الحوافز بالأداء الفعلي ومفاهيم الجدارة والاستحقاق.
- مهارة اشراك العاملين في وضع سياسة وخطة للحوافز بالمؤسسة.
- مهارة التنويع في استخدام الحوافز بأشكالها المختلفة.
- مهارة تمكين العملين ومشاركتهم في صنع القرار.
- مهارة استخدام الحافز الذي يتناسب مع كل فرد.
- مهارة توظيف الحوافز لخدمة أهداف المؤسسة.
- مهارة تقدير الجهود والمساهمات المتميزة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
- مهارة توظيف بيئة عمل ايجابية وصحية وجاذبة تشجع علي بذل المزيد من الجهد والعطاء.

ط-٦-الشراكة والتحالفات الاستراتيجية Partnership:

الشراكة هى إقامة المنظمة علاقات داخلياً وخارجياً على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت[١٠٢].

والشراكة تحالف واتفاق رسمى بين مؤسستين أو أكثر من المؤسسات التعليمية، وهى عملية مخططة ومقصودة تقوم على التعاون الاستراتيجى، وعلى الشراكة فى الموارد والطاقات والخبرات والنشاطات، بهدف تحقيق منافع ومصالح متبادلة وأهداف مشتركة[١٠٣]. والشراكة هى إقامة تحالفات استراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففى الوقت الذى يميل فيه الذكاء العاطفى إلى تكوين صداقات، يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجى إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة[١٠٤].

والشراكة علاقة مخططة منظمة تبادلية يشترك فيها أطراف الشراكة على تحقيق الأهداف المشتركة والمسئوليات المشتركة، من خلال استثمار الإمكانات والموارد المتاحة، وهى علاقة تعاقدية فى شكل وثائق رسمية مكتوبة أو اتفاق شفهى، فى إطار من الشفافية والمحاسبية، ويتقاسم الشركاء الفوائد ويتحملون المخاطر من خلال تعاون فعال بين كافة الأطراف، بما يؤدى فى النهاية إلى تحسين الجودة وتعظيم الميزة التنافسية[١٠٥].

والتحالفات الاستراتيجية هى اتفاقية بين عدد من المؤسسات لاستثمار الموارد المشتركة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، ويمكن من خلالها تحسين الموقع التنافسى للمؤسسة وتقاسم المخاطر، وتقاسم تكاليف تطوير المشروعات الرئيسية[١٠٦].

وتهدف التحالفات الاستراتيجية إلى ما يلى[١٠٧]:

- تقليل التكاليف.
- زيادة فرص الحصول على التكنولوجيا الحديثة.
- الحصول على الموارد اللازمة.
- إدخال أنظمة وسياسات وصيغ جديدة.
- تقليل فترة جهود تحسين البحث والتطوير.
- تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء.
- زيادة الإنفاق على الطلاب.
- تعزيز فرص ومجالات التعاون.

ولكى يحقق التحالف أهدافه، لابد من وجود رؤية واستراتيجية واضحة للتحالف، وتحديد وتقييم الشركاء المتوقعين، تطوير علاقات العمل والاعتراف المتبادل بالفرص، ولابد من وجود اتفاق رسمى موثق يتضمن كل مجالات ومحاور عمل التحالف الاستراتيجى.

فالشراكة تعكس قدرة القائد الاستراتيجى على إقامة تحالفات استراتيجية مدروسة، أى رؤية شاملة منظمة للشراكة، من خلال اتفاقيات تعاونية أو تحالفات او اندماجات مع منظمات أخرى فى صورة شبكات استراتيجية.

وتعد الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التى قد تبرز بينهم، ومشاركتهم فى المعلومات، وفى تصميم المنتج، مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجى من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة، واستفادتها من المزايا التى تحققها تلك الشراكة(١٠٨).

ويعد تطبيق نظام الشراكات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع من أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة المتبعة حالياً لتطوير التعليم الجامعى، وذلك لأن هذا النظام يساعد الباحث العلمى فى تحديد مشكلات المجتمع بصورة حقيقية، ومن ثم يجرى بحوث علمية تحقق بالفعل خدمة المجتمع، إذ تهدف تلك الشراكة إلى ربط استراتيجية البحث التربوى فى الكليات بمشكلات ومتطلبات تطوير الميدان التطبيقى لها ممثلة فى المدارس، وبالتالى القضاء على الفجوة بين الجانب النظرى والجانب التطبيقى(١٠٩).

ويبرز دور الشراكة فى النهوض بقدرات ومهارات القيادة الجامعية فى مجال الذكاء الاستراتيجى من خلال:

- مهارة وضع رؤية واستراتيجية واضحة ومخططة للتحالف أو الشراكة.
- مهارة جذب الشركاء الداعمين لخطة العمل بالمؤسسة.
- مهارة تحديد وتقييم الشركاء المتوقعين ودراسة أوضاعهم والمجالات التي يمكن أن يفيدوا المؤسسة فيها من خلال الل الشراكة.
- مهارة تطوير علاقات العمل والاعتراف المتبادل بالفرص والتفاوض الناجح.
- مهارة إشباع حاجات المستفيدين والإبداع فى حل المشكلات والتفوق فى الأداء.
- مهارة تحويل التنافس إلى تعاون وتشارك وتكامل.
- مهارة الثقة والالتزام والقدرة على حل الصراعات التى قد تبرز، والمشاركة فى المعلومات.

ومن ثم، لكى تنجح الشراكة الاستراتيجية، لابد من توافر عناصر ومقومات عديدة، منها: الثقة والالتزام، وجود أهداف استراتيجية واضحة لعملية الشراكة، المرونة، رؤية واضحة ومخططة وشاملة للشراكة، إتاحة كل طرف الفرصة للطرف الآخر لفهم أهدافه واستراتيجياته ورؤيته الاستراتيجية، تقييم علمى موضوعى لعملية الشراكة وقياس مدى رضا أطراف الشراكة عن النتائج المتحققة.

الخطوة الثانية: بعض ملامح الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته ومهاراته لدى النبىﷺ:

تحفل السيرة النبوية بكل ما فيها من أحداث ومواقف بدروس حياتية واقعية، لخصت كل مجالات ومناحى الإدارة الإسلامية، سواءً فى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو استشراف

المستقبل أو التوظيف والاختيار، أو الذكاء الاستراتيجى فى التعاطى مع القضايا والمتغيرات الجسام والتحديات الصعبة، بحيث أعطى الرسول ﷺ نموذجاً حياً شاملاً ومتكاملاً لكيفية ممارسة وتطبيق أبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجى، ولم تكن نجاحاته المتتالية والفريدة حتى وفاته وليدة الصدفة أو العفوية، كما أن تصرفاته وقراراته ﷺ لم تكن مجرد ردود أفعال تتحكم فيها الظروف، وإنما كان وراء كل هذا تخطيط دقيق وتنظيم محكم، يسبقهما تفكير عميق وذكاء استراتيجى متفرد فى التعاطى مع المتغيرات والتحديات، ويتضح ذلك في الأبعاد الثمانية للذكاء الاستراتيجي وممارساته وتطبيقاته لدي النبي علي النحو التالي :

١-الرؤية الاستراتيجية لدى النبى ﷺ:

لقد كانت رؤية النبى ﷺ رؤية دقيقة واضحة ومفصلة وعلى مدى بعيد، يقول حذيفة بن اليمان: "خطبنا ﷺ من صلاة الفجر إلى الظهر، ثم صلى فينا الظهر، ثم خطبنا إلى العصر، ثم خطبنا إلى المغرب، فأحفظنا أعلمنا، فحدثنا بأمر ما يكون وما سيكون"، أى أنه كان ﷺ يحدث المسلمين بأمر المستقبل، كانت رؤية قوية واضحة لا يهزها شئ، يكسر الصخرة فى الخندق ويستشرف المستقبل، ويقول أعطيت مفاتيح الشام وفارس واليمن، بل إن النبى ﷺ غرس هذه الرؤية فى نفوس أصحابه، حتى صارت جزءاً من قراراتهم يبنونها على ما تعلموه من رؤيته.

نماذج ومواقف تطبيقية عملية للرؤية المستقبلية الاستراتيجية لدى النبى ﷺ :

أ-وضوح وقوة الرؤية المستقبلية الاستراتيجية عند النبى ﷺ من أول لحظة:

فالنبى ﷺ يتعرض للأذى والاضطهاد فى بداية الدعوة، إلا أن الرؤية واضحة ومعلنة وثابتة وقوية، بل ويصمم على تحقيقها مهما تطلب الأمر، واتضح ذلك جلياً فى قوله لهم: أترون هذه الشمس؟ قالوا: نعم ،قال: ما أنا بأقدر على أن أدع لكم ذلك من أن تشعلوا منه شعلة يعنى الشمس، فقال أبو طالب: ما كذب ابن أخى فارجعوا[١١٠]، وربى النبى أصحابه من البداية تربية صلبة قوية، فكراً وعقلاً وممارسة، حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الرؤية، وكان يبعث فيهم الأمل والنظرة المستقبلية، ويقول: "والله ليتمن الله هذا الأمر، حتى يصير الراكب من صنعاء إلى حضرموت، لا يخاف إلا الله والذئب على غنمه، ولكنكم تستعجلون"[١١١].

ويتمخض عن هذه الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمعلنة للنبى ﷺ عدة أهداف أساسية منها:

- إقامة دين الله عز وجل مهما كانت الصعوبات والتضحيات.
- حماية الفئة التى آمنت بالله ورسوله من بطش المشركين، حتى تتمكن من إقامة هذا الدين.
- نشر دين الله، والانطلاق بالإسلام إلى العالمية.
- تأسيس وإقامة الدولة الإسلامية التى تطبق شرع الله فى كل نواحى الحياة، فالدولة إحدى ضرورات إقامة الدين ونشره.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، كانت الهجرة المباركة، والتى هى بمثابة أمر استراتيجى عظيم، وضعت له السياسات والخطط والإجراءات والاستراتيجيات بحكمة وذكاء وإبداع، من خلال نظم وبرامج وأساليب وآليات رشيدة.

ب-الرؤية الاستراتيجية الأساسية للنبى ﷺ هى رؤية سلمية دعوية وليست قتالية دموية:

وقد اتضح ذلك فى مواقف ما أكثرها:

- فى الطائف، عندما نزل ملك الجبال، وعرض على النبى ﷺ أن يطبق على المشركين الأخشبين، رفض ﷺ ذلك وقال "لا، إنى لأرجو أن يخرج الله من أصلابهم من يعبد الله وحده ولا يشرك به شيئاً"، إنها الرؤية السلمية الدعوية الأخلاقية فى أسمى معانيها.
- فى الحديبية، كان ﷺ حريصاً على الصلح والتعايش والسلم والتوجه التصالحى فى اكثر من موضع ولم تغب عنه الرؤية السلمية، فعندما اكتشف مكان خالد بن الوليد، أشار ﷺ على المسلمين باتخاذ طريق آخر وعر، ليس من خوف ألم به، وإنما ليتفادى الحرب قدر استطاعته. وكذلك عندما وقفت القصواء بالحديبية وقال ﷺ: والذى نفسى بيده لا يسألونى خطة يعظمون فيها حرمات الله، إلا أعطيتهم إياها(١١٢).
- وفى خيبر تتضح معالم هذه الرؤية السلمية الدعوية، عندما أعطى ﷺ الراية لعلى بن أبى طالب، فقال على: يا رسول الله، أقاتلهم حتى يكونوا مثلنا؟، فيقول ﷺ: يا على، على رسلك، فإذا نزلت بساحتهم فادعهم إلى الإسلام، وبما يجب عليهم من حق الله فيه، فوالله لأن يهدى الله بك رجلاً خير لك من حمر النعم"(١١٣).إنها الرؤية السلمية، والتى ما غابت لحظة عن فكر وعقل وخطط النبى ﷺ، والتى ترجمت ترجمة واقعية فى كل مواقف النبى ﷺ.

ج-الهجرة إلى الحبشة: نموذج للرؤية الاستراتيجية الواضحة الهادفة :

فالهجرة إلى الحبشة انطلقت فى الأساس من رؤية استراتيجية واضحة، سواءً فى التوقيت والمقصد، نوعية المهاجرين وعددهم، ومدة البقاء الطويلة والتى امتدت قرابة الثلاثة عاماً متواصلة، ولم تنته إلا بأمر مباشر من النبى ﷺ.

واتضحت معالم الرؤية الاستراتيجية الواضحة والهادفة فى هذه الهجرة كما يلى:

- اختيار الحبشة دون غيرها، لتكون لها أول هجرة فى الإسلام.
- الهجرة إلى الحبشة توطئة وتهيئة واستعداد نفسى وعملى للمسلمين استعداداً للهجرة الكبرى.
- تأمير عثمان بن مظعون على الهجرة الأولى، وجعفر على الثانية، يحمل فى طياته رؤية استراتيجية ثاقبة.
- اختيار النبى للحبشة، يحمل معنى استراتيجى مهم، وهو معرفة النبى وإحاطته بما حوله من الدول. اضافة الي تنوع طريقة الخروج للحبشة وتعددها وسريتها.
- قراءة قائمة المهاجرين وعددهم وأعمارهم، تبين الدوافع الاستراتيجية وراء الهجرة.
- الهجرة إلى الحبشة تدريب عملى على الاستعداد للتغيير والتكيف معه(١١٤).

بل إن أحد الأهداف الأساسية فى الهجرة إلى الحبشة، غرس ثقافة التخطيط الاستراتيجى فى المسلمين، وإعدادهم لاستلهام هذه الثقافة عبر العصور، فكل شئفى الهجرة إلى الحبشة وقبلها، لم يتم صدفة ولا اعتباطاً، وإنما بتخطيط ودراسة متأنية ودقيقة من النبى ﷺ(١١٥).

بل إن عودة المهاجرين من الحبشة كانت تحكمه رؤية ودوافع استراتيجية مهمة، فبعد صلح الحديبية واعتراف قريش بقوة المسلمين من خلال التفاوض معهم، ونجاح النبى فى تنحية الخطر اليهودى عن المدينة بعد ضربات موجعة بدأت مع بدر وانتهت مع خيبر، ونجاحه ﷺ فى فك التحالف القوى بين اليهود والمشركين بعد غزوة الخندق، ومن ثم كانت عودة مهاجرى الحبشة ضرورية لزوال سبب البقاء فى الحبشة، وزوال الخطر الاستراتيجى الذى كان يهدد الإسلام والمسلمين(١١٦).

د-الهجرة من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة نموذج للرؤية الاستراتيجية الواضحة الشاملة المتكاملة:

يمكن القول بأن الهجرة النبوية كانت نموذجاً واضحاً للتخطيط الاستراتيجى الحديث المتكامل الأبعاد، و القائم علي ذكاء استراتيجي متفرد، وذلك على النحو التالى:

د-١-**الرؤيـة الاستراتيجية:** تمثلت هذه الرؤيـة فى إنشاء وتأسيس وإقامة الدولـة الإسـلامية فـى المدينة المنورة، فالدولة إحدى ضرورات إقامة الدين والحفاظ عليه ونشره.

د-٢-**تحديد الرسالة:** اتخاذ كل الوسائل والنشاطات والسياسات التى تجعل من المدينـة المنورة مكاناً آمناً لإقامة الدين ونشره والحفاظ عليه، وتوفير الأمن والاستقلال الذاتى.

د-٣- **تحديد الأهداف الاستراتيجية، وهى:**

- إقامة دين الله جل وعلا ونشره في كل مكان مهما كانت التضحيات.
- حماية الفة المؤمنة بالله ورسوله.
- إقامة وتأسيس الدولة الإسلامية فى المدينـة، والتـى هـى ضـرورة إسـلامية وإنسـانية، دولـة تنطلق بالإسلام إلى العالمية.

د-٤- التحليل الاستراتيجي:

لما بدأ ﷺ يدعو النـاس فـى مكـة، وزاد إيذاء واضـطهاد قريش للمسلمين الجدد، ثم كـان الإيـذاء الأكبـر فـى الطـائف، بـدأ ﷺ يحلـل الأمـر والموقـف والواقـع، ويتأمـل المسـتقبل بشـكل اسـتراتيجى، فالاسـتمرار بـنفس الوسـائل والاسـتراتيجيات لتحقيـق الرؤيـة والأهـداف أمـر شـبه مستحيل، وكـان لابـد من التفكير فـى توجه وبديل استراتيجى جديد ومختلف، فالتحديات تتزايد صـعوبة، لـذلك لـم يكـن هنـاك مفـر مـن التوجـه الاسـتراتيجى، للبحـث عـن سـوق جديـدة، وأرض مهيأة، وجمهور جديد مختلف، يمكن أن يكـون منفذاً وأداة استراتيجية جديدة لاستكمال أهداف الدعوة(١١٧).

وبـدأ ﷺ يكثف من جهوده فـى الدعوة، ويستغل مواسم الحجيج والأسواق، وعقد بيعتـى العقبة الأولى والثانية، وبدأت تظهر ثمار التوجه الاستراتيجى الجديد، بعد مـا حقق مصـعب بن عمير ومـن معـه مـن الشباب نجاحـات دعويـة كبيرة. إن اسـتراتيجية جديدة تمامـاً قد بـدأت تتم بهـدوء وبعيداً عـن أى صـخب، ألا وهـى الانتقـال بمكـان جديـد وجمهـور جديـد، لكـن لابـد مـن الاستفادة من رحلة الطائف، فى الإعداد والتخطيط والإدارة المتكاملة لاستراتيجية ناجحة جديدة.

وكأن التحليل الاستراتيجى الذى أجراه ﷺ قد أسفر عن أن المرحلـة المكيـة بعد إحدى عشر عاماً، قد استوفت حقها، ولم يعد هناك إلا التوجه الاستراتيجى بالدعوة للخارج، رغم ارتباط النبـى الشـديد نفسـياً ووجدانياً بمكـة المكرمـة، وبـدأ يعـد لهـذا التوجـه الاسـتراتيجى الجديـد بـأعلى درجات المهارة والاحتراف.

د-٥- الاستراتيجيات والوسائل والأساليب التى اتبعها ﷺ:

د-٥-١-استراتيجيات التهيئة والتوطئة للهجرة: وتمثلت تلك الاستراتيجيات فيما يلى[١١٨]:

- البحث عن مراكز داعمة للحركة نحو الدولة وذلك من خلال ترتيب الهجرة إلى الحبشة ثم إلى الطائف، ثم إلى المدينة المنورة.
- عرض النبى ﷺ نفسه على القبائل والأسواق والالتقاء بهم فى موسم الحجيج.
- بيعتى العقبة الأولى والثانية.
- إرساله ﷺ سفراء إلى المدينة يسبقونه إليها وعلى رأسهم مصعب بن عمير، لتعليم الناس الدين الجديد، ولتهيئة المدينة لاستقبال هذا الدين ونبيه ﷺ.

د-٥-٢-سياسات واستراتيجيات دراسة الواقع وطرح البدائل وتحديد الخيارات:

- **تقييم البيئة المحيطة:**
- حيث درس ﷺ الواقع جيداً، ورأى أن البيئة فى مكة لا تصلح لإتمام هذا الأمر،ولابد من أن تكون الأرض المنشودة أرضاً عربية ،لأنه لا يمكن أن يقوم لهذا الدين كيان إلا فى ظل مجتمع عربى، يفهم القرآن المعجز،لذلك كان التمهيد للمدينة سواءً من خلال بيعتى العقبة، أو إرسال مصعب إليها.
- **استعراض الموارد:** كان ﷺ فى الوقت الذى يبحث فيه عن مكان آخر للدعوة، يدرك أن فى قريش من الإمكانات ما ينبغى له أن يستفيد منها لخدمة الدعوة، وهو يريد أن يدخر هذه الإمكانات والطاقات للمستقبل، لذلك رفض ﷺ أن يطبق عليهم الأخشبين فى الطائف، وهذه قمة بعد النظر، أن تدخر أعداءك للاستفادة منهم مستقبلاً، كما أن طاقات المسلمين مبعثرة أو معطلة، وكان لابد من مكان تتجمع فيه هذه الطاقات البشرية، لتدعو وتعمل فيه بأمان وسلام، لذلك كان الأمر بالهجرة إلى المدينة، لإمداد الدولة الوليدة بالطاقات البشرية الكفيلة بمواجهة أعداء الإسلام.

الاستفادة من الخبرات الأجنبية والقوانين الوضعية ما لم تصادم الحق والثوابت:

فالنبى ﷺوهو يخطط، لم يصطدم بالواقع كله، لأن ذلك أمر فوق الطاقة، فقد استفاد ﷺ من قانون الجوار وقانون الأحلاف، ودخوله ﷺ فى جوار المطعم بن عدى بعد رحلته للطائف، ودخوله فى حلف مع خزاعة، واستعانته بخبير غير مسلم فى الطريق إلى المدينة[١١٩].

- **طرح البدائل وتحديد الخيارات:**

فكان ﷺ يطرح البدائل فى ضوء الرؤية الاستراتيجية الواضحة، فكان أمامه إما المكوث بمكة وسط البيئة والصعوبات الجمة المحيطة به، وإما الخروج للبحث عن مكان جديد، واستمر ﷺ فى البحث عن هذا المكان، حتى جاءت نسمات يثرب.

د-٥-٣-استراتيجيات وأساليب الإعداد والتخطيط للهجرة:

أخذ ﷺ بكافة الأسباب والأساليب التى من شأنها إتمام الهجرة بنجاح وكفاءة، سواءً في اختيار التوقيت المناسب أو الطريق الملائم أو التكتم والسرية، وكذلك تقسيم الأدوار وتوزيع المهام بدقة وإحكام.

د-٥-٤-استراتيجية التوكل على الله والتأييد الإلهى:

وهذا من أهم ما يميز التخطيط من المنظور الإسلامى، فمع أهمية الأخذ بكافة الأسباب والأساليب والآليات، إلا أنه يجب عدم الإرتكان إليها مطلقاً أو تعلق القلب بها، فمع الاسباب تأتى حتمية التوكل على مسبب الأسباب، لذلك حينما قال له الصديق فى الغار: لو نظر أحدهم تحت قدميه لرآنا، يقول ﷺ: ما ظنك يا أبا بكر باثنين الله ثالثهما، لا تحزن إن الله معنا(١٢٠).

فالنبى ﷺ مع أخذه بالأسباب كلها، وتخطيطه المحكم الدقيق، لم يقل لا تحزن إن خطتنا محكمة، وهى بالفعل محكمة، وأن تنظيمنا دقيق، وهو بالفعل دقيق، لكنه يتوكل على الله وثيق فى مولاه بقوله "لا تخزن إن الله معنا".

د-٦-ثمرات ونتائج الخطة الاستراتيجية للنبى ﷺ فى الهجرة:

وتمثل ذلك فى جانبين:

الأول: التأييد الإلهى للخطة

الثانى: نجاح رؤية النبى ﷺ الاستراتيجية، ونجاح الخطة المنبثقة عنها، فقد نجحت الهجرة، ووصل ﷺ بسلام إلى المدينة، وبدأ ﷺ يقيم أسس وركائز الدولة الإسلامية الناشئة فى المدينة (١٢١).

هـ-أهم الملامح والصفات التى تميز الرؤية المستقبلية عند النبى ﷺ:

هـ-١- وضوح الرؤية المستقبلية والأهداف المنبثقة عنها:

فرؤية النبى ﷺ كانت واضحة وجلية وثابتة لم تتغير، وهى تبليغ دين الله وإقامته ونشره مهما كانت الصعوبات والتضحيات. ورغم ما تعرض له النبى ﷺ من كافة أشكال الإيذاء والاضطهاد، إلا أن الرؤية ظلت ثابتة واضحة لا تتغير، بل كل ذلك كان يزيد النبى إصراراً على تحقيقها.

هـ-٢-العزم والتصميم على تحقيق الرؤية والأهداف مهما تطلب الأمر:

تجلى ذلك فى تصميم النبى ﷺ على ذلك، حينما عرضوا -فى البداية- على النبى ﷺ بدائل ومغريات وأفكار عديدة، ليترك هذا الامر ويتخلى عنه، فيرفض ﷺ، ويقول لهم: أترون هذه الشمس؟ قالوا: نعم، قال: ما أنتا بأقدر على ان أدع لكم ذلك من أن تشعلوا منها شعلة (يعنى الشمس)، فقال أبو طالب: ما كذب ابن أخى، فارجعوا[١٢٢].

هـ-٣- التذكير بالرؤية والأهداف:

كما فعل مع عمر بن الخطاب، عندما دمعت عيناه حزناً على أوضاع النبى ﷺ فى منزله وحياته، قياساً بحال ملوك الفرس والروم، فذكره ﷺ بالرؤية، وقائلاً له: أفى شك أنت يابن الخطاب، أولئك قوم عجلت لهم طيباتهم فى الحياة الدنيا[١٢٣]. وكان حريصاً على إيصال الرؤية للأتباع وفهمهم إياها، بصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم، فيتحمسون لها، ويضحون من أجلها.

هـ-٤- الحرص على تطبيق الرؤية والأهداف حتى لا تكون مجرد شعارات:

فالهدف الرئيسى للنبى ﷺ من الهجرة تمثل فى إقامة الدولة الإسلامية فى المدينة المنورة، لأن هذه الدولة – أو التنظيم السياسى – تمثل إحدى أهم ضرورات إقامة الدين ونشره والحفاظ عليه، وبمجرد أن وطأت قدماه ﷺ المدينة، حرص وبسرعة وبقوة على تطبيق هذه الرؤية، من خلال عدة محاور أساسية تمثلت فى المسجد، المؤاخاة،، الصلح، الوثيقة وغيرها.

هـ-٥- تحفيز الصحابة وتشجيعهم على تطبيق الرؤية:

ووضح ذلك مثلاً فى غزوة الأحزاب، كما روى سهل بن سعد، فقال: كنا مع النبى فى الخندق، وهم يحفرون، ونحن ننقل التراب على أكبادنا، وهو يقول ﷺ محفزاً ومشجعاً: اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة، فاغفر للأنصار والمهاجرة[١٢٤]، وكان ﷺ ينقل التراب حتى أغمر بطنه أو أغبر بطنه[١٢٥].

فالنبى ﷺ قبل أن يطالب الصحابة بتطبيق الرؤية وتحقيق الأهداف، نجده ﷺ يشارك بنفسه فى تطبيقها، بل ويبدأ بنفسه ليعطى نموذجاً وقدوة عملية فى الممارسة، وليس فى مجرد التنظير.

هـ-٦-ربط الرؤية والأهداف بالأساس الأخلاقى "الرؤية الأخلاقية":

فالرؤيـة المسـتقبلية فـى الإسـلام، يجـب أن تنطلـق وتـرتبط بالأسـاس الروحـى والقيمـى والأخلاقـى، واتضـح هذا فـي يوم الطـائف، عنـدما أشـار عليـه ملـك الجبـال بـأن يطبـق علـيهم الأخشبين إن شاء، فيقول ﷺ لا، إنى لأرجو الله أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده ولا يشرك به شيئاً[١٢٦].

واتضـحت كـذلك فـى صـلح الحديبيـة، عنـدما أصـر ﷺ علـى عـدم قتـال المشـركين، وتحاشى كل ما من شأنه أن يؤدى إلى الاصطدام بهم، كما اتضحت فى فتح مكة وغيرها من المواقف العديدة.

إن الأخلاقيـة مـن أبـرز مقومـات وركـائز الرؤيـة الاسـتراتيجية لـدى النبـى ﷺ، فالرؤيـة عند النبى ﷺ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمبادئ والأخلاق والعقيدة والمعايير والمثل العليا فى الإسلام.

٢- استشراف المستقبل وبعد نظر النبى ﷺ :

أولـى النبـى ﷺ استشـراف المسـتقبل وأخبـاره اهتمامـاً كبيـراً، بـل إن أخبـار المسـتقبل مدرسـة نبويـة، عظيمـة النفـع، غزيـرة الفائـدة، يفتقـر المسـلمون -للأسـف- إلـى الانخـراط فيهـا والاهتمام بها، والإطلاع على مناهجها، فى الوقت الذى بدأ العالم كله يهتم بالمستقبل وإدارته منذ وقت مبكر.

ويسـتطيع أى فـرد أن يـرى بجـلاء الـوعى المسـتقبلى فـى سـيرة النبـى ﷺ، لقد اسـتبق النبى ﷺ احتمالات المستقبل قبل أن يقوم بأى عمل. غير أن أهم ما يميز استشراف المستقبل من المنظـور النبـوي، أنـه لا يكتفـى بالكشـف عـن الحـدث المسـتقبلى وفقـط، وإنمـا تقـرن معـه مـا ينبغى أن يتخذه المسلمون من آليات وخطوات وأفعال وأساليب للتعامل مع هذه الأحداث.

وقد اهتم ﷺ بقراءة المستقبل، وكان ذا نظر بعيد فى هذا، فها هو ﷺ فى الطـائف يقول لملك الجبال، الذى أراد أن يطبق الأخشبين عليهم، بل أرجو أن يخرج الله من أصـلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً، إنه البعد الزمنى وسبق النظر، والذى للأسف فقدناه اليوم، فأفقدنا الكثير من الطاقات، بحيث أصبحنا اليوم لا نفكر إلا فيما نزرعه اليوم لنحصده فى الغد، ونأكله بعد غد، لكن النبى ﷺ كان يتمتع ببعد النظر، فهو يقدر كل الاحتمالات، ويفترض أن

أصعبها يمكن أن يقع(١٢٧). وحينما قال: أحصوا إلىّ عدد من يلفظ بالإسلام، فأحصوا له، فكانوا ألفاً وخمسمائة، كان يريد أن يعرف واقعه الحالى ،حتى يبنى خطته المستقبلية على أساس سليم من الإحصاءات والمعلومات الدقيقة.

نماذج ومواقف عملية تطبيقية للاستشراف المستقبلى لدى النبى ﷺ :

١- الهجرة إلى الحبشة واستشراف المستقبل:

من معالم الاستشراف المستقبلى والتخطيط له فى الهجرة إلى الحبشة ما يلى:

- اختيار الحبشة دون غيرها من البلاد، لتكون لها أول هجرة فى الإسلام.
- الهجرة إلى الحبشة توطئة وتهيئة نفسية وعملية للمهاجرين استعداداً للهجرة الكبرى إلى المدينة المنورة، فالهجرة إلى الحبشة تدريب وتخطيط مستقبلى وتهيئة لحدث أكبر فيما بعد.
- تأمير عثمان بن مظعون على أصحاب الهجرة الأولى، وجعفر بن أبى طالب على الثانية، دليل أكيد على أهمية القائد والموجه، وتنوع طريقة الخروج للحبشة، وتعددها وسريتها.
- الرسائل والدروس الاجتماعية المهمة التى قدمتها الهجرة للمهاجرين من المسلمين.
- فرار المهاجرين بدينهم تجعل من قريش محل شك وريب من القبائل الأخرى.
- أن اختيار النبى ﷺ للحبشة يعنى معرفتة بما حوله من الدول وهذه نقطة استراتيجية مهمة.
- كانت الهجرة إلى الحبشة ذات دوافع استراتيجية، فقراءة قائمة المهاجرين، تكشف أنهم كانوا من شباب قريش الذين يتمتعون بمنعة وقوة فى قومهم، تحول دون تعرضهم للأذى.
- من أكبر المعالم الاستراتيجية، تحقق الأهداف المعلنة من الهجرة، فبالفعل أمن المسلمون على أنفسهم وأهليهم، وأقاموا العبادة دون أذى من أحد.
- الهجرة إلى الحبشة تدريب عملى التغيير والتكيف معه والإعداد له(١٢٨).

٢- الهجرة من مكة إلى المدينة واستشراف المستقبل:

لما حاول سراقة بن مالك أن يلحق بالنبى ﷺ وصاحبه فى الهجرة، واقترب سراقة منها، وساخت قدما فرسه فى التراب، وناداهما بالأمان، فإذ بالنبى ﷺ بعد أن اطمأن إلى سراقة، يعطينا درساً فى استشراف المستقبل، والطموح وعدم اليأس، وبعد النظر والتوقع، بقوله لسراقة:

"كيف بك يا سراقة، إذا لبست سوارى كسرى"، ويتحقق استشراف النبى وبعد نظره مع الأيام، ويأتى عمر بسوارى كسرى وتاجه، ويدعو سراقة ويلبسه إياها[١٢٩].

٣- غزوة الأحزاب واستشراف المستقبل:

لما اشتكي الصحابة إلى النبى ﷺ وجود صخرة في الخندق، جاء فأخذ المعول فقال: بسم الله، فضرب ضربة فكسر ثلثها وقالا: الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام، والله انى لأبصر قصورها الحمر الساعة. ثم ضرب الثانية وقال: الله أكبر، أعطيت مفاتيح فارس، والله أنى لأبصر قصر المدائن أبيض. ثم ضرب الثالثة وقال: بسم الله، الله أكبر، أعطيت مفاتيح اليمن، والله أنى لأبصر أبواب صنعاء من مكانى هذه الساعة [١٣٠]. فالنبى – فى هذا الموقف – يعطى درساً نموذجياً رائعاً فى بعد النظر والرؤية الاستشرافية المستقبلية، وغرس الثقة فى الأتباع والمرؤوسين.

٤-صلح الحديبية واستشراف المستقبل:

فقد تذمر بعض المسلمين من صلح الحديبية، واعتبروا أن النبى ﷺ تنازل عن أمور ما كان له أن يتنازل عنها، وأن بالصلح شروط مجحفة للمسلمين، لكن الأحداث أكدت وأثبتت بعد نظر النبى ورؤيته الاستشرافية المستقبلية الواضحة، فى أن الصلح مع قريش والتفاهم معها، والبعد عن المصادمة والقتال فى هذه الفترة، سيكون له عظيم الأثر على الإسلام والمسلمين، وأنه فى ظل السلام والتصالح – وليس بالسيف والحرب – سيدخل الناس فى دين الله أفواجاً، وأن الأهداف من وراء هذا الصلح هى أهداف قوية واستراتيجية، وبالفعل تحققت رؤية النبى ﷺ، وثبت حسن استشرافه للمستقبل، بل وذكائه الاستراتيجى فى إتمام هذا الصلح، والذى كان من أهم نتائجه[١٣١] :

- الاعتراف، ولأول مرة من قبل قريش بقوة المسلمين وبدولتهم الإسلامية الفتية.
- الاطمئنان لجانب قريش، ومن ثم التفرغ لليهود وغيرهم.
- التفريق بين قريش وحلفائها الطبيعيين يهود خيبر.
- مخاطبة الملوك والزعماء والقبائل الأخرى للدخول فى الإسلام.
- زيادة قوة المسلمين وعددهم من نحو ثلاثة آلاف وقت صلح الحديبية إلى نحو عشرة آلاف بعد الصلح بعامين فقط.
- مكن الصلح من تجهيز غزوة مؤتة، وكان استعداداً ومقدمة للفتح الأكبر، فتح مكة.

٥-أهم ما يميز استشراف المستقبل فى النموذج النبوى عن أى نموذج وضعي آخر:

ينطلق استشراف المستقبل فى النموذج الإسلامى بوجه عام، وعند النبى ﷺ بوجه خاص، من عدة ضوابط ومعايير، من أهمها(١٣٢):

- موافقة الاستشراف لما فى القرآن الكريم والسنة الصحيحة والسنن الكونية.
- مراعاة القواعد الشرعية، سواءً المستمدة من القرآن والسنة أو ما استنبطه الفقهاء من عموم النصوص الشرعية.
- أن يكون القائم بعملية الاستشراف من أهل الاختصاص، وصاحب كفاءة علمية وعملية.
- عدم الجزم المطلق بنتائج الدراسات الاستشرافية المستقبلية.
- ضوابط خاصة بالدراسات المستقبلية والاستطلاعية، حيث التفاؤل وعدم اليأس، الطموح، وأن يكون الهدف من الدراسات المستقبلية هو تقديم علم نافع للفرد والمجتمع والأمة.

٣-التفكير النظمى والنظرة الشاملة المتكاملة للأمور:

التفكير النظمى أو ما يسمى بالتفكير فى إطار كلى (الكلانية) Holism، مبدأ ومنهج يقوم على اعتبار أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، ووضع كل العوامل المؤثرة فى الحادثة فى الاعتبار، وهذا الأمر حاضر وبشدة فى التصور الإسلامى، وطبقة عملياً النبى ﷺ، فلا يمكن الفهم الكامل لأى موضوع منفرد، بدون أن يؤخذ فى الحسبان مكانه فى الكل، وتأثره وتأثيره فى غيره(١٣٣).

أ-بعض مظاهر وملامح التفكير النظمى والرؤية الشاملة للأمور عند النبى ﷺ:

أ-١- التفكير فى نقل المؤسسة من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أكثر تميزاً وأكثر تلاؤماً مع الواقع الجديد:

هذا ما فعله النبى ﷺ فى توجهه الجديد، حينما أرسل مصعب بن عمير إلى المدينة، ليطلع على أحوالها عن قرب، ويتعرف على طبيعة أهلها وحقيقة شعورهم تجاه الدعوة ورسولها، وليعطى صورة صادقة لهذا البلد الذى توجهت إليه أنظار الرسول ﷺ، ليكون منطلقاً للدعوة الإسلامية، وليخرج الرسول ﷺ بتقدير صحيح، ويتصرف على أساسه بسرعة ودقة. ومكث مصعب فى يثرب عاماً واحداً، استطاع خلاله أن يوجد قاعدة صلبة للدين الجديد، تمثل ذلك فى عدد المؤمنين الذين جاءوا إلى الموسم فى مكة للالتقاء مع النبى ﷺ، وبايعوه البيعة الثانية "بيعة العقبة الثانية"(١٣٤).

تم أمر التهيئة لمباحثات البيعة بتخطيط دقيق، وفيها تم تحديد معالم الدولة الإسلامية وقيادتها، وتم اختيار النقباء بدقة، بل عين النبى نقيباً للنقباء، هنا التنظيم المبكر أتى أكله فى إعداد العدة لتهيئة الظروف المناسبة لهجرة النبى ﷺ وأصحابه إلى يثرب.

أ-٢- النظرة الشاملة المتكاملة للأمور، ودراسة الأمر من كافة زواياه:

كان ﷺ لا يبدأ حرباً -مثلاً- إلا ويرسم لها خطة، ويحدد الزمان والوجهة المكانية، ويستشير أصحابه ويختار منهم من هو أعرف بما يقدم عليه، ويحدد مهمة كل شخص، ويخطط للنصر، بل ويخطط للهزيمة لو قدرت، ويتعرف على مواقع العدو وأعداده ونظامه، ويتوخى الحيطة والحذر، ويبعث الجواسيس إلى عدوه، ويعين القادة ويحدد حامل اللواء، بل ويحدد السلاح المناسب فى المكان المناسب فى الموقف المناسب والوقت المناسب، ويستنهض الهمم ويحفز جنوده(١٣٥).

كما اتضحت النظرة والتخطيط الشامل المتكامل من النبى ﷺ فى الهجرة المباركة، فما ترك ﷺ شيئاً إلا وخطط له، وما ترك ثغرة إلا ودرسها جيداً، حيث خطط ودرس جيداً التوقيت، الراحلة، الطريق، الطعام والشراب، الرفيق، الهيئة المعاونة، الدليل، والأخبار والمعلومات، واستخدم كافة الأساليب التى تؤدى إلى نجاح خطته، سواءً الكتمان، الحيطة والحذر، التمويه، التورية وغيرها(١٣٦).

أ-٣- دراسة كافة الأبعاد والتحديات والمتغيرات التى تواجه المؤسسة وتحليلها جيداً للاستفادة منها:

ففى سبيل تحقيق الأهداف السامية للدعوة الإسلامية، واجه ﷺ تحديات عديدة متمثلة فى أعداء الدعوة، حددهم النبى ﷺ فى قريش، القبائل العربية، المنافقون، اليهود، الفرس والروم، وقد درس النبى ﷺ هذه التحديات جيداً، بل وحدد استراتيجية خاصة للتعامل مع كل صنف منها، حتى استطاع تدريجياً أن يقضى أو يقلص خطر كل تحدٍ منها.

لقد بذل ﷺ الجهد الوفير، واتبع المنهجية العلمية فى التخطيط لتبليغ الدعوة، ولإقامة الدولة الإسلامية الناشئة فى المدينة، كما تمكن ﷺ من تحديد كافة المتغيرات والمشكلات والأوضاع المراد إيجاد حلول لها، فقد درس جيداً الحالة السياسية والدينية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المدنى، ووضعها فى الحسبان عند التخطيط للهجرة، ثم عند التخطيط لإقامة الدولة الإسلامية فى المدينة(١٣٧).

وكان ﷺ يستكشف قوة الأعداء بنفسه، حيث صحب أبا بكر وتجولا فى معسكر مكة، فوجدا شيخاً من العرب فسأله عن قريش وعن محمد وأصحابه، سأل عن الجيشين زيادة فى التكتم، فأخبرهما بكل شئ، ولما سأل النبى ﷺ ممن أنتما؟ فقال له ﷺ: نحن من ماء. . ثم

سأل عن عدد الأعداء لكن بذكاء وحكمة، لما سأل عن ما ينحرون كل يوم من الإبل، فقالوا: ينحرون يوماً عشراً ويوماً تسعاً، فقال ﷺالقوم – إذن – مابين الألف والتسعمائة، ثم قال: هذه مكة قد ألقت إليكم أفلاذ أكبادها(١٣٨).

ب-نماذج ومواقف عملية تطبيقية لممارسة النبى ﷺ للتفكير النظمى والرؤية الشاملة للأمور:

ب-١- التفكير الكلى والتخطيط الشامل المتكامل للهجرة:

فقد فكر ﷺ فى كل أمر يتعلق بالهجرة وخطط له وأخذه بالأسباب جيداً، كما تجلى فى الهجرة التنظيم الدقيق والدراسة المتأنية الوافية لكل شئ، وذلك كما يلى(١٣٩):

- عرض النبى ﷺ نفسه على الوافدين إلى مكة وعقد بيعتى العقبة الأولى والثانية.
- أرسل ﷺ مصعب بن عمير لتعليم أهل يثرب وتهيئة المدينة المنورة لقدوم المهاجرين.
- ألمح ﷺ لأبى بكر بالهجرة قبلها بوقت كاف، حتى يستعد أبو بكر ويتهيأ للهجرة، ويجهز بعيرين مدة كافية (أربعة أشهر) حتى يتحملا مشقة السفر ووعورة الطريق.
- الترتيب المنظم والإعداد السليم والتفكير الكلى بشأن الهجرة، وتضمن ذلك:
  - المجئ إلى أبى بكر فى وقت شدة الحر وإخفاء شخصيته أثناء مجيئه للصديق.
  - أمره لأبى بكر أن يخرج من عنده والخروج ليلاً ومن باب خلفى فى بيت ابى بكر.
  - اتخاذه طريق غير مألوف للقوم.
  - الاستعانة بدليل للطرق الوعرة حتى لو كان مشركاً مادام على خلق ورزانة.
  - انتقاء الهيئة المعاونة أحسن انتقاء، ووضع كل فرد فى المكان المناسب، فعلى ينام مكانه، عامر بن فهيرة يضيع الآثار، عبد الله بن أبى بكر رجل المخابرات وكشف تحركات العدو، أسماء بنت أبى بكر حاملة التموين.

ب-٢- قرار البيعة والتفكير الكلى والرؤية الشاملة:

حيث سبقه دراسة واضحة وتحليل بين للأمور، تأهباً لاتخاذ هذا القرار الاستراتيجى، واتضح ذلك من خلال الحوار الشامل الذى تم أثناء البيعة، إذ تكلم العباس أولاً وقال: يا معشر الخزرج: إن محمداً منا حيث علمته، وقد منعناه من قومنا ممن هو على مثل رأينا فيه، وهو فى عز ومنعة فى بلده، وأنه قد أبى إلا الانحياز إليكم واللحوق بكم، فإن كنتم ترون أنكم مسلموه وخاذلوه فمن الآن فدعوه، فإنه فى عز ومنعة من قومه وبلده (١٤٠). وقال عبد الله بن رواحة: اشترط لربك ولنفسك ما شئت، فقال ﷺ: أشترط لربى أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً، وأشترط لنفسى أن تمنعونى مما تمنعون منه أنفسكم وأموالكم، قالوا: فما لنا نحن إذا فعلنا ذلك؟ قال: الجنة، قالوا: ربح البيع ولا نقل ولا نستقيل.

أسعد بن زرارة من شباب الخزرج المتوهج حماساً، يريد أن يحدد الأمر وينظر إلى أبعاده البعيدة، فقال: رويداً يا أهل يثرب، إنا لن نضرب إليه أكباد المطى، إلا ونحن نعلم أنه رسول الله، وأن إخراجه اليوم مفارقة لجميع العرب، وقتل خياركم، وأن تعضكم السيوف، فإما أنتم قوم تصبرون عليها، فخذوه وأجركم على الله، وإما أنتم تخافون على أنفسكم خيفة فذروه، فهو عذر لكم عند الله، فقالوا: يا أسعد، أمط عنه يدك، فوالله لا نذر هذه البيعة، ولا نستقيلها، فقمنا إليه رجلاً رجلاً فبايعناه. وقال أبو الهيثم اليتهان: يا رسول الله، إن بيننا وبين اليهود عهوداً، وإنا قاطعوها، فهل عسيت إن نحن فعلنا ذلك، ثم أظهرك الله أن ترجع إلى قومك وتدعنا؟، فتبسم ﷺثم قال: بل الدم الدم والهدم الهدم[١٤١].

يتضح مما سبق، إلى أى مدى كان المسلمون الأوائل والنبى ﷺ يراعون تقديرات الأمور واحتمالاتها وآثارها على المدى القريب والبعيد، وكيف يتعاملون مع البيانات والمعلومات، وكيف يفكرون فى البدائل والخيارات، تمهيداً لاتخاذ قرار استراتيجى خطير مثل البيعة للرسول ﷺ، كما اتضح أن بيعة العقبة الثانية بمثابة قرار ومعاهدة استراتيجية، تم دراستها من كافة الوجوه والاحتمالات، وعلى ضوئها هاجر المسلمون إلى المدينة المنورة، وسماها عبادة بن الصامت ببيعة الحرب.

ب-٣- إقامة الدولة الإسلامية فى المدينة والتفكير النظمى والتخطيط الشامل:

ففى سبيل تحقيق هدف إقامة الدولة الإسلامية الأولى فى المدينة، كانت نظرة النبى ﷺ شاملة ومتكاملة لكل ما من شأنه أن يسهم فى إرساء معالم هذه الدولة، وكان تفكير النبى ﷺ شاملاً لكافة الأركان والركائز والقواعد التى تقوم عليها، والتى تمثلت فيما يلى[١٤٢]:

- بناء المسجد.
- المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.
- الصلح بين الأوس والخزرج.
- كتابة الوثيقة "الدستور".

وأضاف البعض إليها ركائز أخرى مثل: الإدارة الجهادية، المجالات الإدارية والتنظيمية، التنظيم المالى للدولة الإسلامية، نشر التعليم، استقلال المدينة والوحدة السياسية[١٤٣].

فقد خطط ﷺلكل شئ، ودرس كل القضايا دراسة شاملة وافية، وبرؤية كلية منظمية، فخطط لكيفية استيعاب المهاجرين الجدد وغير نظام الأحلاف إلى نظام المؤاخاة، ووحد الدعوة والإدارة الإسلامية من خلال إقامة المسجد، وحل مشكلة العصبية البغيضة السائدة فأصلح بين الأوس والخزرج، وخطط لمسألة سيطرة اليهود على الاقتصاد، وخطط لإقامة أمة مترابطة وشعب تقوم العلاقة بين أفراده على أساس متين من الحقوق والواجبات، فكانت الوثيقة أو الدستور البنوى فى المدينة. وبهذا التفكير النظمى والتخطيط الشامل استكملت عناصر إقامة

الدولة وفقاً للمفهوم الدولى الحديث القائم على أركان ثلاث مهمة وهى: الأمة، الأرض، والسيادة الداخلية والخارجية على أرضها وشعبها.

٤-الإبداع الاستراتيجى:

لقد كان ﷺ حريصاً على تنمية مهارات الابتكار والإبداع الفكرى والقيادى والاستراتيجى لدى الصحابة، بل ولدى المسلمين جميعاً، فقد حذر ﷺ من الجمود الفكرى، وشجع الانفتاح والاختلاف فى الرأى، ومثال ذلك أن النبى ﷺ قال يوم الأحزاب: لا يصلين أحد العصر إلا فى بنى قريظة، فأدرك بعضهم العصر فى الطريق، فقال بعضهم: لا نصلى حتى نأتيها، أى ديار بنى قريظة، وقال بعضهم: بل نصلى لم يرد منا ذلك، فذكر ذلك للنبى ﷺ، فلم يعنف واحداً منهم(١٤٤).

وهكذا نرى أن الرسول ﷺ، فى تعامله مع هذا الموقف، يبتعد عن الجمود الفكرى وأحادية الرأى، ويشجع الانفتاح العقلى والفكرى. كما اتصف ﷺ بالقدرة على الحل الإبداعى والابتكارى للمشكلات، واتضح ذلك جلياً فى أزمة اختلاف القبائل في وضع الحجر الأسود في مكانه. كما شجع الأفكار الإبداعية والابتكارية، مثلما شجع الحباب بن المنذر على فكرته ورأيه فى بدر وأخذ بها، وتشجيعه لسلمان الفارسى فى فكرة الخندق، وهى فكرة ابتكارية لم يعرفها العرب من قبل، وشجع ﷺ فكرة الآذان من عبد الله بن زيد بن ثعلبة، وأفسح المجال لتطبيق كل هذه الأفكار الإبداعية والأخذ بها.

أ-مواقف تطبيقية ونماذج عملية للإبداع الاستراتيجى والقيادى لدى النبى ﷺ:

أ-١- إبداع النبى ﷺ فى التعامل مع غزوة الأحزاب:

وتجلى ذلك فيما يلى:

أ-١-١- إبداع النبى فى المتابعة الدقيقة للأحزاب:

- كان ﷺ يتابع أخبار الأحزاب، ويرصد تحركاتهم أولاً بأول، ويتابع حركة الوفد اليهودى منذ خرج من خيبر فى اتجاه مكة، وبمجرد حصول المدينة على المعلومات والأخبار عن العدو، شرع ﷺ فى اتخاذ الإجراءات الوقائية الدفاعية اللازمة، ودعا إلى اجتماع عاجل حضره كبار قادة جيش المسلمين، بحث معهم هذا الموقف الخطير، واستمع ﷺ - بإبداع - إلى أفكار ورؤى الصحابة، وكان منها رأى سلمان الفارسى بحفر الخندق، وأعجب بها النبى ﷺ(١٤٥).

- إبداعه فى إرسال حذيفة بن اليمان إلى معسكر الأعداء فى الخندق:

حينما قال له ﷺ: اذهب وائتنى بخبر القوم، ولا تحدث شيئاً حتى تأتينى، ولما شعر أبو سفيان أن هناك أشخاص غرباء يستمعون. قال: كل منكم يتفقد صاحبه، فكان حذيفة سريع البديهة

ذكياً فطناً، فأمسك بيد جاره، وقال له: من أنت؟ فقال له: أنا فلان، لو تأخر لانكشف أمره"[١٤٦].

أ-١-٢- إبداعه فى حسن اختيار مكان الخندق:

لقد كان اختيار موقع الخندق موفقاً وحكيماً، فقد رأى ﷺ أن يجعل سلعاً خلف ظهره، ويخندق من المزاد إلى ذباب إلى راتج، وقد استفاد ﷺ من مناعة جبل سلع فى حماية ظهور الصحابة، وكان موفقاً لأن شمال المدينة هو الجانب المكشوف أمام العدو، أما الجوانب الأخرى فهى حصينة منيعة، وكانت الدور من الجنوب متلاصقة عالية كالسور المنيع، وكانت حرة واقم من الشرق، وحرة الوبرة من الغرب تقومان كحصن طبيعى، وكانت أطام بنى قريظة فى الجنوب الشرقى كفيلة بتأمين ظهر المسلمين، وكان بين النبى ﷺ وبين بنى قريظة عهد ألا يمالئوا عليه أحداً، ولا يناصروا عدواً ضده[١٤٧].

أ-١-٣- الخندق -فى حد ذاته- إبداع استراتيجى:

حيث كان الخندق أسلوباً جديداً فى القتال، غير مألوف لدى العرب، وبهذا يكون ﷺ أول من استعمل الخندق فى الحروب فى تاريخ العرب والمسلمين، وكان الخندق مفاجأة مذهلة لأعداء الإسلام، أدت إلى إضعاف معنويات الأحزاب وتشتيت قواهم.

أ-١-٤- إبداع النبى ﷺ فى استنهاض الهمم ورفع الروح المعنوية لجنوده:

من خلال مشاركة النبى ﷺ بنفسه فى حفر الخندق، يقول البراء: لما كان يوم الأحزاب، وخندق ﷺ، رأيته ينقل التراب من باب الخندق، حتى وارى التراب عنى جلدة بطنه، وكان كثير الشعر[١٤٨]، فعمل ﷺ مع الصحابة بهمة عالية لا تعرف الكلل، فأعطى القدوة الحسنة لأصحابه حتى بذلوا ما فى وسعهم لإنجاز حفر ذلك الخندق.

كما كان يعمل على رفع معنويات جنوده، فكان يرتجز بكلمات بن رواحة، وهو ينقل التراب: اللهم لولا أنت ما اهتدينا، ولا تصدقنا ولا صلينا، فأنزل السكينة علينا، وثبت الأقدام إن لاقينا، إن الآلى قد بغوا علينا، وإن أرادوا فتنة أبينا، ثمد يمد صوته بآخرها"[١٤٩].

لقد كان لهذا البسط والمرح أثره فى التخفيف عن الصحابة، مما يعانوه نتيجة الظروف الصعبة التى يعيشونها، وكما كان له أثره فى بعث الهمة والنشاط، بإنجاز العمل الذى كلفوا به قبل وصول عدوهم.

أ-١-٥- الإبداع فى تدعيم وتفعيل العمل الجماعى وروح الفريق:

حيث قسم ﷺ الصحابة إلى فرق عمل فى حفر الخندق، كل أربعين ذراعاً لعشرة من الصحابة، ووكل بكل جانب جماعة يحفرون فيه، وجعل لكل جماعة قائداً، وسيطر ﷺ على

العمل وقيادته، فلا يستطيع أحد ترك عمله إلا بإذن من النبى ﷺ نفسه، وقسم الحراسة، ثم كان ﷺ بنفسه يقوم بمهمة الإشراف العام على الجند بتشجيعهم ورفع معنوياتهم.

أ-٢- إبـداع النبـى وذكائــه وحكمتــه فــى التعامــل مــع قضــية توزيــع الغنــائم وموقــف الأنصار منها:

غضب الأنصار لأن النبى ﷺ لم يعطهم من الغنائم فى حنين، فقال ﷺ لسعد بن عبادة: اجمع لى قومك (الأنصار) فى هذه الحظيرة، فلما تجمعوا وقف ﷺ فيهم خطيباً وقال: يا معشر الأنصار: ألم آتكم ضلالاً فهداكم الله، وعالة فأغناكم الله، وأعداءً فألف الله بين قلوبكم؟. قالوا: بلى، فقال ﷺ كلاماً كثيراً، وكان من بين ما قال: يا معشر الأنصار، ألا ترضون أن يذهب الناس إلى رحالهم بالشاة والبعير، وتذهبون برسول الله ﷺ إلى رحالكم؟ فوالذى نفسى بيده، لو أن الناس سلكوا شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار، ولولا الهجرة لكنت من الأنصار، فبكى القوم حتى بللوا لحاهم بالدموع، وقالوا: رضينا برسول الله ﷺ قسماً وحظاً[١٥٠].

يتضح من هذا الموقف مدى الحكمة والحنكة والذكاء الرائع والإبداع الذى كان يعالج به ﷺ بعض الأزمات والمشكلات التى تعترضه.

ب-بعض الأساليب الإبداعية التى أخذ بها ﷺلتحقيق أهدافه ورؤيته:

ب-١- الكتمان والسرية والتورية والمباغتة:

فكان من خطط النبى ﷺالحرص على التكتم والسرية فى وضع الخطط وتنفيذها، وكان إذا أراد أن يغزو غزوة ورى (أظهر) بغيرها[١٥١]. وفى أحداث الهجرة المباركة تجلى ذلك بوضوح، عندما يأتى ﷺإلى أبى بكر ليخبره بأمر الهجرة يقول له: أخرج من عندك[١٥٢]، وهذا يدل على أن الهجرة تمت منذ اللحظات الأولى بتكتم شديد وسرية تامة.وعندما أراد الخروج إلى بدر، كتم الخبر كعادته، ولم يخبر بذلك أحد، وإنما قال: إن لنا طلبه، فمن كان ظهره حاضراً فليركب معنا[١٥٣]، ولأهمية هذا الأمر يفرد له أحد الصحابة الكرام، حتى أصبح يعرف بكاتم أسرار الرسول، وهو حذيفة بن اليمان.

ب-٢- الخداع والتمويه:

كانت الخدعة إحدى وسائل النبى ﷺفي حربه مع أعدائه فقال ﷺ: "الحرب خدعة"[١٥٤]، والسيرة النبوية مليئة بالمواقف التى تدل على أخذه بهذا المنهج، ومن الشواهد على ذلك تغيير الزمان والمكان،

ففى الهجرة، أمر أصحابه بالخروج من مكة إلى المدينة سراً في الظلام، في وقت لا يوجد فيه حركة للناس، وقد خرج ﷺإلى الصديق ليخبره بالأمر في وقت الظهيرة، وقال له: أخرج من عندك، قال يا رسول الله انهما ابنتاى عائشة وأسماء. .." الحديث[١٥٥]. وأما تغيير

المكان والتمويه من خلال ذلك، ففى الهجرة أيضاً، حينما سلك ﷺطريق الساحل، وهى الطرق غير المعهودة في السفر إلى المدينة[١٥٦].

ب-٣- الإبداع والذكاء في جمع المعلومات عن المنافسين ومعرفة أعدادهم بشتى الوسائل:

فالقائد الذكى استراتيجياً من يستند في قراراته على جمع المعلومات الصادقة والحديثة، وهذا ما فعله ﷺقبل غزوة بدر، لما وجد بعض رقيق قريش على ماء بدر، فدعا واحداً منهم وقال: من يطعم القوم؟ قال: فلان وفلان، فعد رجالاً يطعمهم كل رجل منهم يوماً، قال: فكم ينحر لهم؟ قال: عشراً من الجذور، فقال ﷺ: الجذور بمائة، وهم بين الألف والتسعمائة[١٥٧].

ب-٤- الإبداع والذكاء في مراقبة تحركات الخصوم والمنافسين وإفشال خططهم:

كان ﷺيدرس جيداً مواقع العدو، بل وفى بعض الأحيان كان يباشر بنفسه عملية الاستخبار، ومثال ذلك في بدر، عندما وقف على شيخ من العرب، فسأله عن قريش وعن محمد وأصحابه، وما بلغه عنهم، فقال الشيخ: لا أخبركما حتى تخبرانى ممن أنتما؟، فقال ﷺ: إذا أخبرتنا أخبرناك، قال: أذاك بذاك؟ قال: نعم. .." الحديث[١٥٨]، حتى استطاع ﷺبهذا الذكاء والإبداع والحكمة أن يعرف متى خرجت قريش، والمكان الذى خرجت إليه، وكافة المعلومات والأخبار عن قريش.

ب-٥- القدرة على صراع الأدمغة والتفاوض الإبداعى:

رأينا هذا واضحاً في التفاوض الذى تم بين النبى ﷺوسهيل بن عمرو في صلح الحديبية، وكيف استطاع ﷺبحكمته وذكائه والتفاوض المبدع، أن يحقق ما يبتغيه من هذا الأمر، وأن يحقق رؤيته الاستراتيجية المرجوة، ولا بأس أن يكون هناك تنازل عن بعض الأمور الشكلية أو الروتينية من وجهة نظره ﷺ، في سبيل تحقيق الغايات العظمى، والتى تحققت بالفعل جراء هذا الصلح الاستراتيجى، وتأكدت النظرة المستقبلية وبعد النظر الحكيم لدى النبىﷺ، وكان هذا الصلح فتحاً عظيماً.

إن المتمعن في الكيفية التى دارت فيها المفاوضات مع قريش، والنتائج التى تمخضت عنها، إذا ما نظرناه بلغة العصر، ليجد أن هذا الصلح أتى بمكاسب عظيمة، دلت على قيادة وحكمة سياسية فذة للنبى ﷺ، وعلى بعد نظره وحصافته وحكمته في إدارة الأزمات الصعبة، والتعامل مع الصراع والذى اقترنت فيه الدبلوماسية بحافة الهاوية والاستعداد للحرب[١٥٩].

ب-٦- الإبداع في إدارة الشائعات والأزمات:

فقد تعامل ﷺبثبات ورباطة جأش وحسن تخطيط وإدارة مع شائعة قتله ﷺيوم أحد، واستطاع بالصبر والحكمة والاحتمال والسؤال وانتظار الوحى أن يتعامل بمهنية عالية مع شائعة الإفك، وتعامله مع محاولة قتله ليلة الهجرة، وحكمته وذكائه في إدارة أزمة غضب الأنصار من

عدم إعطائهم نصيب من غنائم حنين، كما استطاع ﷺإدارة الأزمة المالية استعداداً لغزوة العسرة، وغيرها من الأزمات الصعبة.

ب-٧- الإبداع في استخدام أساليب جديدة وخطط مبتكرة غير مألوفة من قبل:

ومن ذلك استخدامه أسلوب الخندق في الأحزاب، وتقسيم الجيش بنظام الصفوف في بدر ولم يكن معروفاً من قبل، في حين كانت قريش معتادة على أسلوب الكر والفر، قال أبو ايوب الأنصارى "صففنا رسول الله يوم بدر، فندرت منا نادرة أمام الصف، فنظر إليهم ﷺفقال: معى معى[١٦٠].

ب-٨- المرونة القيادية وتنوع الأساليب حسب الموقف:

فقد كان ﷺيبدى مرونة مدروسة فى كثير من المواقف، فتنازل ﷺعن رأيه يوم بدر لرأى الحباب بن المنذر، كما تنازل لرأى شباب الأنصار بالخروج للقتال خارج المدينة يوم أحد، كما يلاحظ أن رد النبى ﷺاختلف من موقف لآخر، ليس حسب طبيعة الموقف فقط، ولكن حسب قدرة النبى ﷺعلى الرد فى زمن الموقف نفسه. كما كان ﷺيختار أكثر من نمط قيادى حسب الموقف أو الأزمة، ففى غزوة بدر استخدم القيادة الإقناعية، وفى الهجرة استخدم القيادة التحويلية، وفى الحديبية استخدم القيادة الإرغامية الحازمة، وفى بدر وأحد والأحزاب وغيرها استخدم القيادة بالمشاركة"[١٦١].

٥-التحفيز والدافعية:

كان ﷺيستثير أصحابه ويلهب حماسهم سواءً فى ميدان القتال أو العبادة أو غيرهما، ولعل بشارته للعشرة المبشرين بالجنة، ووعده لسراقة بن مالك بسوارى كسرى إن هو دخل فى الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر، وقوله ليلة خيبر "لأعطين الراية غداً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله"، ومنحه الأوسمة والألقاب للصحابة، وغيرها لدليل قوى على تحفيز النبىﷺ، لأصحابه، ومن يأتى بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات للوصول إلى هذه المنزلة العظيمة.

أ-أشكال التحفيز وآلياته عند النبى ﷺ:

لقد حرص ﷺعلى تحفيز الصحابة بل والمسلمين ككل على الجودة والإتقان وتحسين الأداء، وأداء المهام بشكل أفضل، واستخدم النبى ﷺ لذلك أشكالاً وآليات عددية ومتنوعة منها:

أ-التحفيز بإظهار الحب والاحترام والاهتمام:

ومثال ذلك قول ربيعة بن كعب الأسلمى: كنت أبيت مع النبى ﷺ، فأتيته بوضوءه وحاجته. فقال لى: سل، فقلت: أسألك مرافقتك فى الجنة. قال: أو غير ذلك؟ قلت: هو ذاك. قال: فأعنى على نفسك بكثرة السجود" رواه مسلم[١٦٢].أى تحفيز بعد هذا، وهو الرسول ﷺالذى يوحى إليه، وهو يسأل خادمه عن حاجته ومراده؟ أى اهتمام وتقدير بعد هذا؟.

أ-٢- التحفيز بلفت الانتباه:

ومثال ذلك المرأة السوداء التى كانت تقم المسجد، ففقدها ﷺوسأل عنها، فقيل له: أنها ماتت، فقال: " هلا آذنتمونى، فأتى قبرها فصلى عليها ودعا لها". إنه التحفيز بلفت انتباه الصحابة والأمة إلى أن من يؤدى عملاً بإتقان، حتى ولو كان عملاً بسيطاً أو محتقراً لدى البعض، فإنه يقدر ويحترم، كما أن فى ذلك درساً مهماً فيما ينبغى أن يكون عليه القادة من الاهتمام بكافة الشرائح والأطياف.

أ-٣- التحفيز بالعاطفة وذكر الحقائق:

ومثال ذلك، لما قسم ﷺالغنائم فى حنين وأعطى المؤلفة قلوبهم، وبلغه أن الأنصار يحبون أن يصيبوا ما أصاب الناس، فقام ﷺخطيباً فيهم، إلى أن قال: ألا ترضون أن يذهب الناس بالشاء والإبل، وتذهبون أنتم برسول الله إلى رحالكم، الأنصار شعار والناس دثار ولو سلك الناس وادياً وشعباً لسلكت وادى الأنصار(١٦٣). بهذه الكلمات خاطب ﷺقلوب الأنصار ومشاعرهم قبل أن يخاطب آذانهم وعقولهم، كما أنه تحفيز بإظهار المكانة والمنزلة.

أ-٤- التحفيز بإعطاء الألقاب ومنح الأوسمة:

فكان ﷺيحفز أصحابه بمنحهم الألقاب الطيبة، فلقب أبا بكر بالصديق تحفيزاً له على تصديقه ومؤازرته للنبى ﷺ، ولقب خالد بن الوليد بسيف الله المسلول تحفيزاً له على شجاعته فى الغزوات، ولقب أبا عبيدة بن الجراح بأمين الأمة.

أ-٥- التحفيز بعبارات المدح والتشجيع:

قال ﷺ: "نعم الرجل أبو بكر، نعم الرجل عمر، نعم الرجل أبو عبيدة، نعم الرجل أسيد بن خضير، نعم الرجل ثابت بن قيس، نعم الرجل معاذ بن عمر بن الجموح، نعم الرجل معاذ بن جبل"(١٦٤). ولما قال ﷺلأبى بن كعب: أتدرى أى آية من كتاب الله أعظم؟ قلت: الله لا إله إلا هو الحى القيوم"، فضربه ﷺفى صدره وقال: والله ليهنك العلم أبا المنذر"(١٦٥).

أ-٦- التحفيز المادى:

ومثال ذلك تحفيزه للمؤلفة قلوبهم من غنائم غزوة حنين. وعن أنس رضى الله عنه قال: "ما سئل ﷺعلى الإسلام شيئاً إلا أعطاه، قال فجاءه رجل فأعطاه غنماً بين جبلين. فرجع إلى قومه فقال: يا قوم أسلموا، فإن محمداً يعطى عطاء من لا يخشى الفقر أو الفاقة أبداً" رواه مسلم(١٦٦).

أ-٧- التحفيز بمدح وتكريم أصحاب الكفاءات والإبداعات والابتكارات:

ومثال ذلك تكريم النبى لسلمان الفارسى والذى أبدع فى فكرة حفر الخندق حول المدينة حيث طفق الناس يهتفون بسلمان افتخاراً به، وسروراً بفكرته، فقال المهاجرون: سلمان منا، وقال

الأنصار: سلمان منا، فقال ﷺ: سلمان منا أهل البيت(١٦٧). وكان ﷺيقدر أصحاب المواهب والقدرات، حيث قال ﷺ: "أرحم أمتى بأمتى أبو بكر، وأشدهم فى أمر الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقرؤهم لكتاب الله أبى بن كعب، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وإن لكل أمة أميناً وإن أمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح"(١٦٨).

أ-٨- التحفيز بالفخر والشهرة وإنزال الناس منازلهم: كما حدث من النبى ﷺمع أبى سفيان فى فتح مكة عندما قال ﷺ: من دخل دار أبى سفيان فهو آمن"(١٦٩).

أ-٩- التحفيز بإعطاء الأفراد ومنحهم حرية كبيرة فى التصرف والصلاحيات الواسعة:

فعندما أرسل معاذ بن جبل إلى اليمن قال له: كيف تقضى إذا عرض لك قضاء؟ قال: أقضى بكتاب الله، قال: فإن لم تجد فى كتاب الله؟ قال: فبسنة رسول الله. قال: فإن لم تجد فى السنة ؟ قال: أجتهد رأيى ولا آلو. فضرب ﷺصدره وقال: الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله"(١٧٠).

أ-١٠- استخدام المفتاح المناسب للتحفيز وفق الأشخاص والمواقف:

حيث استعمل ﷺمع كل شخص ما يناسبه من عوامل وأساليب التحفيز، فاستعمل الحوافز المادية مع المؤلفة قلوبهم كما جاء فى توزيع غنائم حنين، واستعمل الحوافز المعنوية مع جعفر بن أبى طالب فقال: ما أدرنى بأيهما أنا أفرح بفتح خيبر أم بقدوم جعفر(١٧١). واستعمل الفخر والشهرة على أبى سفيان فى فتح مكة" من دخل دار أبى سفيان فهو آمن(١٧٢)، وحتى عندما اضطر لاستخدام العقاب، استعمل الأسلوب الذى لا يستفز الشخص المعاقب للثأر، عندما عزل سعد بن عبادة يوم فتح مكة فيعين مكانه ابنه قيساً(١٧٣).

ب-مواقف تطبيقية عملية فى التحفيز لدى النبى ﷺ:

كان ﷺ يربى أصحابه على أن يكونوا أصحاب إرادات قوية راسخة، فيملأ قلوبهم شجاعة وثباتاً. ففى غزوة بدر الكبرى قال لأصحابه محفزاً إياهم: قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض. فقال عمير بن الحمام الأنصارى: يا رسول الله: جنة عرضها السماوات والأرض؟ فقال: نعم، فقال عمير، بخ بخ. فقال ﷺ: ما يحملك على قولك بخ بخ؟، فقال: لا والله يا رسول الله إلا رجاء أن أكونمن أهلها. قال: فإنك من أهلها. فأخرج ثمرات من قرنه فجعل يأكل منها. ثم قال: لئن أنا حييت حتى آكل ثمراتى هذه إنها لحياة طويلة. قال: فرمى بما كان معه من التمر، ثم قاتلهم حتى قتل"(١٧٤). وكان نتيجة هذا التحفيز أن أدبر الخوف من قلوب المسلمين، بل وارتفع معدل الإنجاز إلى ٣٠٠% تقريباً، إذ استطاع ثلاثمائة وأربعة عشر مقاتل مسلم أن يصمدوا فى وجه ألف، بل ويلحقوا بهم الهزيمة المذلة.

ومنها تحفيزه لسراقة بن مالك يوم الهجرة، وهو يريد أن يلحق بالنبى ﷺ، فحفزه إن هو أسلم وترك النبى ﷺوصاحبه بأن يكون له سوارى كسرى. وتحفيزه للمؤلفة قلوبهم بأن يعطيهم من الغنائم تحفيزاً لقلوبهم ليدخلوا الإسلام. وتحفيزه للأنصار يوم فتح مكة عندما أدخل الشيطان فى قلوبهم وعقولهم أن الرسول ﷺ: قد يتركهم ويلتف حول عشيرته وأهله فى مكة، فقال لهم ﷺ: موعدكم معى عند الحوض يوم القيامة، موعدكم معى فى الجنة، ويذكرهم بوعده لهم من قبل زيادة فى التحفيز.

وكذلك تحفيزه لنعيم بن مسعود الغطفانى، حينما تجمع اليهود مع المنافقين والمشركين على حرب المسلمين فى غزوة الأحزاب، فقال نعيم: يا رسول الله إنى قد أسلمت، وإن قومى لم يعلموا بإسلامى، فمرنى بما شئت فقال ﷺ: إنما أنت فينا رجل واحد، فخذل عنا إن استطعت، فإن الحرب خدعة"[١٧٥].

إن هذا الموقف يحمل دروساً عديدة سواءً فى تحفيز نعيم وإسناد مهمة عظيمة إليه، والانتهاز الذكى للفرص، وحسن استغلال الموارد المتاحة، والخدعة، والذكاء فى الاختيار وتقدير الوافد الجديد، والتمكين وإعطاء الصلاحيات والمسئوليات والتفويض، بل إن النبى ﷺلم يحدد له الأسلوب أو الطريقة، بل أوكل إليه اختيار الطريقة المناسبة، فكان تحفيزه من جهة، وإحساسه بالمسئولية من جهة أخرى كفيلاً بتفجير إبداعه للقيام بالمهمة الموكلة إليه بامتياز.

٦- الشراكة والتحالفات الاستراتيجية:

تعتبر الشراكة والتحالفات والمعاهدات الاستراتيجية مع الآخر أمراً جائزاً ومشروعاً، فقد عقد ﷺالكثير من المعاهدات والتحالفات فى حياته، وتبعه الخلفاء الراشدون من بعده، فكانت باكورة أعماله فى المدينة بعد الهجرة، عقد الإتفاقات بين المهاجرين والأنصار، وكذلك بين الأوس والخزرج، وعقد المعاهدات مع يهود المدينة، وكان صلح الحديبية من أبرز المعاهدات التى عقدها ﷺمع قريش.

والتحالف الاستراتيجى من المنظور الإسلامى يعد بمثابة وثيقة عهد، أى كل المعاهدات والاتفاقيات والتحالفات السياسية والعسكرية والإدارية والتعليمية والاقتصادية وغيرها، بهدف التعاون وتحقيق مصالح مشتركة بما يتوافق ومقتضى الشريعة[١٧٦]. فالمعاهدات والتحالفات طريق لتنظيم الشئون المشتركة، وتعبير عن المصالح المتبادلة، ووسيلة لحل المشاكل القائمة بين المؤسسات والمجتمعات.

أ-بعض ملامح ومظاهر ونماذج الشراكة والتحالفات والمعاهدات الاستراتيجية للنبى ﷺ:

اتبع ﷺ العديد من الأساليب والآليات لإقامة تحالفات وشراكة مع الجميع، كما وضع ﷺ الخطط لكيفية التعامل مع الكيانات والتحالفات التى كانت تحيط به، ومن هذه الأساليب ما يلى:

أ-١- عقد معاهدة وتحالف استراتيجى مع يهود المدينة "وثيقة المدينة":

نظم ﷺ العلاقات بين سكان المدينة فى صحيفة وضحت التزامات جميع الأطراف، وتحديد الحقوق والواجبات، واعتبرت الصحيفة اليهود جزءً من مواطنى الدولة الإسلامية، وعنصراً من عناصرها، وأنهم أمة مع المؤمنين، لهم ما للمؤمنين، وعليهم ماعليهم، وأن اليهود ينفقون مع المؤمنين ماداموا محاربين، ولليهود دينهم وللمسلمين دينهم[١٧٧].وتدل الصحيفة بوضوح على عبقرية النبى ﷺوذكائه الاستراتيجى فى صياغة موادها، وتحديد علاقات الأطراف بعضها ببعض، وفيها من القواعد والمبادئ ما يحقق العدالة المطلقة، والمساواة التامة بين البشر، وتحقيق المنافع والمصالح المشتركة للجميع.

أ-٢- صلح الحديبية نموذج للتحالفات والمعاهدات الاستراتيجية التى عقدها ﷺ:

كان صلح "معاهدة" الحديبية جزءً من المخطط الاستراتيجى للنبى ﷺ، والذى مكنه من سحق كل جبهات الاستنزاف العسكرية المتفرقة داخل المدينة وخارجها، ليزحف بذلك بجيشه إلى الفتح المبين.

والمتأمل فى نصوص معاهدة الحديبية يلاحظ ما يلى[١٧٨]:

- ذكر فى المعاهدة طرفا الشراكة أو التعاقد.
- ذكر فى المعاهدة البواعث والأسباب والمبررات التى أدت إلى عقدها.
- أن الشراكة والمعاهدة مع الآخر، أياً كانت توجهاته وديانته جائز للمصلحة الراجحة.
- أن المعاهدة والشراكة قد تكون مفتوحة لمن يحب أن يدخل فيها من أطراف أخرى، فقد دخلت خزاعة وكنانة فى الصلح الذى أنهى حالة الحرب القائمة بينهما لسنوات عديدة.
- أن المعاهدة تعد نافذة المفعول، بمجرد الإتفاق عليها وعلى شروطها، وحتى لو لم تكتب، ولو لم يوقع عليها الطرفان – وهذا ما يميز الشراكة والمعاهدات فى الإسلام – وذلك ما حدث مع أبى جندل بن سهيل بن عمرو، الذى رده ﷺ بموجب قبوله بالبند الخامس من المعاهدة.

- تعد هذه المعاهدة أساساً ونموذجاً فريداً للمعاهدات الدولية، بما سبقها من مفاوضات، وما حوته من ضوابط وشروط، وما تمثل بها من خلق النبى ﷺفى النزول عند رضا الطرف الآخر، وكذلك فى إبداعه وحكمته وذكائه الاستراتيجى فى المرونة والتنازل عن بعض الأمور الشكلية فى سبيل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية الكبرى.

أ-٣- بيعتى العقبة الأولى والثانية نموذج لتحالفات النبى ﷺ:

بايع النبى ﷺوفداً من أهل يثرب بيعة العقبة الأولى السنة الثانية عشرة من البعثة، ثم فى السنة الثالثة عشرة بايع ﷺوفداً من مسلمى يثرب بلغ ثلاثة وسبعين رجلاً وامرأتين، وطلب منهم ﷺأن يختاروا من بينهم اثنى عشر نقيباً ليبايعوه على ما اتفقوا عليه، وتعتبر هذه البيعة نقطة تحول كبيرة فى تاريخ الدعوة، وكانت اللبنة الأولى لقيام الدولة الإسلامية فى المدينة المنورة(١٧٩).

أ-٤- المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار نموذج للتحالف الإسلامى:

فالمهاجرين والأنصار فى بداية الدعوة، كانوا عبارة عن كيانين كبيرين، لكنهما مختلفان فى أمور كثيرة، سواء من حيث مدى الاستقرار والنواحى المالية والأمنية وغيرها، إلا أن النبى ﷺحقق بينهم ذلك التحالف العجيب، من خلال المؤاخاة المشهورة تاريخياً(١٨٠).

أ-٥- خلق نطاق من التحالفات فى مجال العلاقات الإقليمية والدولية "التحالف مع خزاعة":

ومثال ذلك فى السيرة موادعة النبى ﷺلكل القبائل المحاذية والمحيطة بالمدينة، مثل تحالف النبى ﷺمع خزاعة وقبوله ذلك بعد صلح الحديبية، حيث قالت خزاعة: نحن فى عقد رسول الله ﷺوعهده، وكانت خزاعة وقتها على الكفر، لكن النبى أقر التحالف معها واشترط أن لا يعين ظالماً، وإنما ينصر المظلوم، وكانت خزاعة مسلمها ومشركها لا يخفون شيئاً كان بمكة على النبى ﷺ(١٨١).

وفى هذا التحالف دلالة واضحة على شرعية الشراكة والتحالف السياسى والاقتصادى والتعليمى مع المخالفين، إذا اقتضت المصلحة ذلك، دون التخلى عن ثوابت الدين.

أ-٦-استطلاع أخبار وخطط وتوجهات الكيانات والمؤسسات المنافسة الأخرى وجمع المعلومات عنها:

فقد حرصت السنة النبوية الشريفة على اتخاذ الوسائل المتعددة والمتقدمة، للحصول على المعلومات وإيصالها للقيادة بشكل عاجل، لأخذ كافة الاحتياطات اللازمة تجاه الكيانات المنافسة

الأخرى. والنبى ﷺكان قد أسس فى المدينة المنورة جهاز الاستخبارات السرى، ليأتيه بالمعلومات الدقيقة عن أحوال المنافقين واليهود، وقد اسند قيادة هذا الجهاز إلى الصحابى الجليل حذيفة بن اليمان، لتميزه بحضور البديهة، والكتمان الشديد، والذكاء الخارق، وموهبة حب الاستطلاع(١٨٢).

وقد اعتمد عليه ﷺفى الاستخبارات الاستراتيجية، إذ أسند إليهمهمة التحرى عن حالة قريش يوم الخندق، وكان ﷺيبعث العيون السرية فى كل مكان، وذلك قبل تحرك الجيش، وعند إقامة المعسكرات، للحصول على معلومات صادقة مهمة.

أ-٧-النبى ﷺوحلف الفضول:

أقر ﷺبمشروعية المعاهدات والتحالفات الاستراتيجية مع الآخر، بل أثنى ﷺخيراً على بعض الأحلاف التى تمت فى الجاهلية مثل حلف الفضول، بقوله ﷺ: لقد شهدت فى دار عبد الله بن جدعان حلفاً لو دعيت به فى الإسلام لأجبت، تحالفوا أن يردوا الفضول على أهلها، وألا يعد ظالم مظلوماً"(١٨٣).

أ-٨- التحالف مع يهود خيبر وانعكاساته وفوائده الجمة للمسلمين:

بعد غزوة خيبر، والتى كانت من أكثر غزوات الرسول ﷺ غنيمة، وتساقط حصونها بيد المسلمين، وسارع أهل فداك فى شمال خيبر إلى طلب الصلح وحقن دمائهم، فوافقهم ﷺ على ذلك(١٨٤)، وكان من بين ضوابط هذا الصلح أو التحالف، أن أبقى ﷺ يهود خيبر فيها، على أن يعملوا في زراعتها، وينفقوا عليها من أموالهم، ولهم نصف ثمارها، وللمسلمين حق إخراجهم منها إذا أرادوا، وكان اليهود هم من بادروا بهذا العرض.

وهنا يظهر ذكاء استراتيجى آخر للنبى ﷺ، فبقاء اليهود في الأرض يزرعونها، يوفر للمسلمين الجنود المجاهدين في سبيل الله، واليهود هم أصحاب الأرض، وهم أدرى بفلاحتها من غيرهم، فبقاؤهم فيها يعطى ثمار أكثر وأجود، وبخاصة أنهم لن يأخذوا أجراً، وإنما نصف ما يخرج منها قل أو كثر، كما ضمن ﷺ بشرط إجلائهم عنها متى شاء المسلمون، إخضاعهم وكسر شوكتهم(١٨٥).

بهذا التحالف كانت الفوائد جمة بالنسبة للمسلمين، حيث أصبحت خيبر مورداً مهماً لهم، وتحسن الوضع الاقتصادى، كما جنحت القبائل العربية المناصرة لقريش إلى مسالمة المسلمين وموادعتهم، وفتح الباب واسعاً لنشر الإسلام في أرجاء الجزيرة العربية.

أ-١٠- تحالفات النبى ﷺ الاستراتيجية والأساس الأخلاقى:

وكان أهم ما يميز معاهدات وتحالفات النبى ﷺ هو ارتباطها الشديد بالجانب الأخلاقى، ولعل من أوضح الأمثلة على ذلك، أنه بعد غزوة خيبر وعقد الصلح معهم واستسلام اليهود، والمسلمون في موضع القوة والعزة والمنعة، قتل أنصارى خزرجى اسمه عبد الله بن سهل، وتم هذا القتل في أرض اليهود، بمعنى أن الاحتمال الأكبر أن يكون القاتل من اليهود، ومع ذلك لا توجد بينة على هذا الظن. . لذلك لم يعاقب ﷺ اليهود بأى صورة من صور العقاب، بل عرض فقط أن يحلفوا على أنهم لم يفعلوا، وقد حزن الأنصار، لعلمهم أن اليهود لا يبالون بحلف كاذب، وعلموا أن حقهم سيضيع، لكن النبى ﷺ لم يتأثر حكمه بحزن الأنصار وحالتهم ورغبتهم غير المؤيدة بدليل، فرفض أن يغرم اليهود دية، أو أن يقتل منهم أحداً، أو يعاقبهم، فشعر الأنصار بالغبن، كونهم لم يعوضوا عن قتيلهم، وهنا يقوم ﷺ بما لا يتخيله أحد، فقد تولى بنفسه دفع الدية من أموال المسلمين، لكى يهدأ من روع الأنصار ودون أن يظلم اليهود، فلتتحمل الدولة الإسلامية العبء في سبيل ألا يطبق حد فيه شبهة على يهود[١٨٦].

أى رقى في التعامل أسمى من هذا، وأى أخلاقيات في التحالفات والمعاهدات مثل هذا، وأى قيم في العلاقات مع المخالف بأرقى من هذا، انها نموذج في ارتباط التحالفات والمعاهدات الاستراتيجية بالأساس القيمى والأخلاقى في الإسلام.

أ-١٤- شروط وضمانات الشراكة والتحالفات الاستراتيجية مع الآخر من منظور الإسلام:

- أن يحقق التحالف أو الشراكة المصلحة العليا للدولة أو المؤسسة وبما لا يتصادم مع قواعد وضوابط الشرع الحنيف.
- أن يكون الهدف هو التعاون وتحقيق أهداف مشتركة وليس الاندماج الكلى أو الذوبان في الآخر.
- أن ترتبط الشراكة والتحالفات بالأساس القيمى والأخلاقى ولا تنفك عنه.
- المصداقية والشفافية والموضوعية والوفاء بما تم التعاهد والتحالف بشأنه.
- ألا تكون الأسس والشروط المتحالف عليها والمتشارك بشأنها مخالفة شرعاً للكتاب والسنة، فصحة المشروط لا تتحقق إلا بصحة شرائطه، ولا يتم إلا بتمامها، ونظرية الغاية تبرر الوسيلة مرفوضة شرعاً[١٨٧].

يلاحظ مما سبق أن الشراكة والتحالفات الاستراتيجية من المنظور النبوى، يجب أن ترتبط بالأساس القيمى الأخلاقى، حيث الشفافية والمصداقية والوفاء بالعهود، وتحقيق مصالح

مشتركة، عدم الذوبان أو الاندماج الكلى أو التبعية، إضافة إلى عدم الاصطدام بقواعد وضوابط الشرع الحنيف.

الخطوة الثالثة: الجهود والمبادرات المصرية فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجى للجامعات المصرية بوجه عام، والذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بوجه خاص:

أ-الجهود والمبادرات المبذولة فيما يتصل بالأداء والتوجه الاستراتيجى للجامعات المصرية:

شهدت المنظومة القومية للتعليم الجامعى فى مصر خلال الفترة الأخيرة، العديد من المبادرات والجهود المبذولة فى إطار تحسين الأداء الاستراتيجى للجامعات المصرية بوجه عام، وأداء القيادات الجامعية بوجه خاص، وقد اشتملت هذه الجهود – ضمنياً – على محاولات لتحسين مهارات وقدرات وكفايات القيادات الجامعية فى مجال الذكاء الاستراتيجى بعناصره وأبعاده المتعددة.

ومن بين هذه الجهود ما يلى:

أ-١- عقد المؤتمر القومى لتطوير التعليم العالى فى مصر عام ٢٠٠٠م، لوضع التوجهات الاستراتيجية لهذا التطوير، والأهداف الاستراتيجية للقرن الحادى والعشرين، والمبادئ الهادية والبرامج المقترحة لخطة التطوير الشاملة للتعليم العالى والجامعى، وذلك بغرض الإرتقاء بقدرة مؤسسات التعليم العالى والجامعى، بما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة المحلية والعالمية(١٨٨).

وتم تشكيل اللجنة القومية لتطوير التعليم العالى والجامعى، وانبثق عنها ستة لجان فرعية، وتم إقرار الخطة القومية لتطوير التعليم العالى والجامعى، والاتفاق على تنفيذ خمسة وعشرين مشروعاً لتطوير التعليم العالى والجامعى، بما يساعد على تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز المؤسسى.

أ-٢- التركيز على التخطيط الاستراتيجى كمدخل حديث لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للتعليم الجامعى، من منطلق أن التخطيط الاستراتيجى يوفر أساساً علمياً ومنهجياً لوضع رؤية استراتيجية لمنظومة التعليم، تستخدم بعد مناقشتها مع الأطراف المجتمعية المعنية، كأساس لخطة استراتيجية من عام ٢٠٠٥م وحتى عام ٢٠٢١م، يتحدد فيها الأهداف طويلة الأجل، وحجم الاستثمارات اللازمة لتنفيذ المشروعات والأنشطة، ومستوى الأداء والإنجاز فيها(١٨٩).

أ-٣- وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دليل تقويم واعتماد الجامعات المصرية عام ٢٠٠٨م، وكان الإصدار الثانى فى ٢٠٠٩ م، والذى اشتمل على محورين

رئيسيين، الأول: الفكر الاستراتيجى والسياسات الحاكمة للجامعة، والثانى: تقويم الأداء والتطوير المستمر.

واشتمل المحور الأول: الفكر الاستراتيجى على عنصرين أساسيين[١٩٠]:

الأول: الفكر الاستراتيجى والابتكارى، والذى يشمل التخطيط الاستراتيجى، الاستقلالية والاعتماد على الذات، والممارسات الابتكارية.

الثانى: السياسات الفنية الحاكمة للجامعة، وتشمل: تنمية الموارد البشرية والمادية، المعلومات ودعم اتخاذ القرار، التنافسية والتميز.

ويتضح أن هذا المحور، اشتمل عدة عناصر فرعية، ومن ثم عدة معايير ومؤشرات، تهتم بها الدراسة الحالية، سواءً من حيث التخطيط الاستراتيجى، الممارسات الابتكارية الإبداعية، تنمية الموارد البشرية والمادية، وكلها عناصر لا يمكن تحقيقها، إلا من خلال قيادات جامعية على مستوى عال من الذكاء الاستراتيجى والإبداع القيادى، ومهارات استشراف المستقبل وصياغة الرؤى الاستراتيجية.

ووضعت الهيئة عدة معايير لتقويم المؤسسة الجامعية، من خلال محورين أساسيين، هما القدرة المؤسسية، والفاعلية التعليمية، وتركز الدراسة الحالية على محور القدرة المؤسسية، والذى يتضمن معايير ومجالات ومؤشرات ذات ارتباط وثيق بقضية الدراسة الحالية، على النحو التالى[١٩١]:

- **التخطيط الاستراتيجى:**

ويشمل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، الوضع التنافسى للمؤسسة وملامح التميز بها.

- **القيادة والحوكمة:**

ويشمل اختيار القيادات الجامعية، ونمط القيادة ودرجة مساهمة المجالس الجامعية فى المناقشة واتخاذ القرارات، وتنمية المهارات الإدارية والقيادية للقيادات الجامعية.

- **الجهاز الإدارى:** ويشمل تنمية القيادات وتقييم الأداء، الرضا الوظيفى.
- **المشاركة المجتمعية:** وتشمل خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومدى تفاعل المؤسسة الجامعية مع المجتمع، وأشكال المشاركة والشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.

الجدير بالذكر أن هذه المعايير بمجالاتها ومؤشراتها، لكى تتحقق على ارض الواقع، فهى بحاجة إلى قيادة جامعية تمتلك مهارات وقدرات الذكاء الاستراتيجى.

أ-٤-وعلى ضوء الرؤى السابقة، جاءت استراتيجية تطوير التعليم العالى والجامعى، لتحمل فى طياتها عديد من المشروعات، يتم تنفيذها حتى عام ٢٠١٧م، على ثلاث مراحل تتواكب مع الخطط الخمسية للدولة ٢٠٠٢ – ٢٠١٧، تمثلت المرحلة الأولى فى مرحلة

الجودة ٢٠٠٢/٢٠٠٧م، والمرحلة الثانية تسمى الإعتماد ٢٠٠٧/٢٠١٢م، والثالثة تسمى استمرارية التطوير نحو التميز ٢٠١٢/٢٠١٧م ومن بين هذه المشروعات:

- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDC.
- مشروع تطوير كليات التربية FOEP.
- مشروع تطوير الجودة والاعتماد QAAP.

ومن أهم هذه المشروعات والأكثر ارتباطاً بقضية الدراسة الحالية، هو مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتمثلت رؤية المشروع فى تحسين القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالى وتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بصفة خاصة، لتمكينهم من مواكبة العصر ومواجهة التنافسية ورفع كفاءة مخرجات التعليم العالى(١٩٢).

ويقدم المركز عديد من البرامج والدورات التدريبية وورشة العلم فى مجالات عديدة مثل: تنظيم المؤتمرات العلمية، أخلاقيات البحث العلمى، إدارة الوقت والاجتماعات، النشر العلمى، استخدام التكنولوجيا فى التدريس، الجوانب المالية والقانونية، التخطيط الاستراتيجى، إدارة الفريق البحثى، نظم الامتحانات والتقويم، مشروعات البحوث التنافسية، سلوكيات المهنة، مهارات الاتصال، المساعدات المعتمدة، ومعايير الجودة فى العملية التدريسية.

ويلاحظ من الدورات والبرامج السابقة، خلوها تماماً من موضوعات وقضايا عن مهارات وكفايات وقدرات وابعاد الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية، كما خلت من أساليب وآليات وبرامج اختيار وأعداد وتأهيل القيادات الجامعية ولاسيما فى ضوء التوجه الاستراتيجى وما يفرضه من متطلبات وكفايات ومهارات ينبغى أن تتوافر فى القيادات الجامعية.

وقد أكدت العديد من الدراسات التى أجريت على هذا المشروع، على وجود سلبيات وأوجه قصور عديدة ومعوقات ترتبط به، سواءً من حيث عدم ملاءمة البرامج والدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات، ارتباط الترقية الوظيفية بحضور البرامج، غياب فلسفة المشروع وأهدافه لدى الأعضاء والقيادات، الإسهام المتدنى لهذه المراكز فى مجال القيادة والإدارة الجامعية، نظراً لتركيزه على المهارات والقدرات المتعلقة بالممارسات المألوفة، مثل المساهمة فى حل مشكلات الكلية، تنظيم اللقاءات الأكاديمية، إدارة الاجتماعات والوقت، والبعد عن الإسهام فى طرح وتناول قضايا التوجه الاستراتيجى سواءً التخطيط الاستراتيجى، التفكير الاستراتيجى، الذكاء الاستراتيجى، الإبداع الاستراتيجى، صنع القرار الاستراتيجى واتخاذه، إضافة إلى كيفية إدارة الأزمات والتعاطى معها بأسلوب التوجه الاستراتيجى(١٩٣).

وأشارت إحدى الدراسات الحديثة، إلى أن التفعيل الأمثل للإجراءات التنفيذية لهذه الاستراتيجية، ما يزال بعيداً عن احترافية الإدارة الجامعية، وتمهين الأداءات المهنية[١٩٤].

أ-٥- قامت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى بوضع الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، التابعة لوزارة البحث العلمى، والخطة الاستراتيجية القومية للبحث العلمى للجامعات المصرية، التابعة لوزارة التعليم العالى، ثم تم دمج الخطتين فى خطة واحدة بعنوان "الاستراتيجية القومية للبحث العلمى والابتكار".

وترتكز هذه الاستراتيجية على مسارين رئيسيين متكاملين، كل منهما يمثل هدفاً استراتيجياً للخطة القومية للبحث العلمى[١٩٥]:

- **المسار الأول:** يستهدف تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار فى البحث العلمى.
- **المسار الثانى:** يستهدف إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة فى التنمية الشاملة.

والجدير بالذكر أن مشروع الاستراتيجية الجديدة يشمل اثنى عشر مساراً، وإحدى وخمسين مشروعاً ومبادرة، من هذه المسارات: مسار دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات الجامعية، تنمية مهارات الموارد البشرية، وبرامج الشراكة مع الجامعات الأجنبية المتميزة.

ورغم هذه الجهود المبذولة فى الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالى، إلا أن الدراسات أكدت على أن هذه الخطة، يغيب عنها الأسس العلمية للتخطيط الاستراتيجى، كما أنها لم تراع الاعتبارات اللازمة عند رسم الطريق للوصول للأهداف المرجوة، عمومية الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى الافتقار إلى التشخيص الدقيق والعلمى للواقع الجامعى الفعلى، وعدم وجود خطط لتقويم الخطة الاستراتيجية نفسها[١٩٦].

أ-٦-ثم كانت استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر ٢٠٣٠م، والتى أعلنت خلال مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصرى، فى الفترة من ١٣ – ١٥ مارس ٢٠١٥م بوزارة التخطيط، وتضم اثنى عشر محوراً رئيسياً.

وكان من بين المحاور الرئيسية للاستراتيجية تطوير التعليم العالى والجامعى، من خلال مؤشرات قياس الأداء فى هذا المجال، والتى منها:

- وجود عشرة جامعات مصرية على الأقل فى مؤشر أفضل خمسمائة جامعة فى العالم.
- وجود أربعين جامعة فى مصر من ضمن أفضل جامعات أفريقيا ٢٠١٨م.
- أن تحتل الجامعات المصرية أفضل عشرين مؤسسة تعليم عالى فى الأبحاث العلمية المنشورة فى الدوريات المعترف بها عام ٢٠٢٠م.

- أن تكون جميع مؤسسات التعليم العالى معتمدة مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠م، من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وكذلك محلياً ودولياً[١٩٧].

وثمة تساؤل يفرض نفسه: رغم كل هذه الجهود والمبادرات والخطط والمشروعات والاستراتيجيات، والمؤتمرات واللجان والوثائق والخطط والقرارات، بل والأموال التى تنفق، فلا يزال التعليم الجامعى فى مصر كما هو، إن لم ينحدر إلى الأسوأ، فما السبب وراء هذا؟، لعل السبب يرجع إلى أن الإصلاح المنشود لم يبدأ البداية الصحيحة، ولم يتعد حدود السطح والمظهر إلى جوهر المشكلة وجذورها، كما أن بعضها كانت استراتيجيات مثالية حالمة أكثر من اللازم كما اتضح مثلاً فى بنود استراتيجية رؤية مصر – ٢٠٣٠م فى مجال التعليم العالى، ومجمل ذلك غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية الواضحة والمدروسة، إضافة إلى ضعف الإرادة الحقيقية للإصلاح والتطوير.

ب–الجهود والمبادرات المبذولة فى مجال اختيار وإعداد القيادات الجامعية وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجى لهذه القيادات:

إن كفاءة التعليم الجامعى رهن بكفاءة إدارته، وكفاءة الإدارة الجامعية رهن بكفاءة وفعالية القيادة الجامعية ومستواها ونوعية إعدادها وتدريبها وتأهيلها، وقدرتها على استخدام الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، وكل ذلك مرتبط بأساليب اختيار وتعيين وإعداد وتأهيل القيادات الجامعية.

ب–١– اختيار القيادات الجامعية:

معلوم أن اختيار القيادات الجامعية قبل ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م، كان يتم وفق نظام التعيين، والذى ارتأت إحدى الدراسات أنه أدى إلى حدوث سلبيات عديدة من أهمها[١٩٨]:

- احتكار المناصب القيادية والتجديد المستمر لمن يشغلها.
- إهدار حق الجامعة فى اختيار قياداتها ومن ثم فى حريتها واستقلاليتها.
- تدخل الرغبات الشخصية والمصالح المشتركة.
- افتقار المناصب القيادية إلى الكفاءات المؤهلة إدارياً.
- تدخل بعض الأجهزة السيادية فى الأمر.
- عدم توافق أسلوب التعيين المطلق مع تطور الحياة السياسية والتحولات الديمقراطية.

وقد بذلت مصر جهوداً واضحة – ولا سيما بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م –فى مجال اختيار القيادات الجامعية، فقد تم تغيير نظام اختيار القيادات الجامعية من التعيين إلى الانتخاب[*]، وتم وضع آليات لاختيار القيادات الجامعية بنظام الانتخاب، احتراماً لحق المجتمع

(*) وفقاً للمادة ١٣ مكرر من قانون تنظيم الجامعات مضافة بالقانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢م.

الأكاديمى فى اختيار القيادات الممثلة له والمعبرة بصدق عن آرائه وقضاياه، وتم عمل مجمعات انتخابية لهذا الشأن، ووضع مجموعة من المعايير الاسترشادية يستعين بها الناخبون عند الإدلاء بأصواتهم لاختيار أنسب المرشحين[١٩٩].

ومن بين هذه المعايير والمؤشرات، معيار الكفاءة القيادية والإدارية، والذى يتضمن عدة مؤشرات أو عناصر فرعية هكذا:

- القدرة على وضع رؤية شاملة، وتحديد أهداف وبرامج تنفيذية لمشروعات تطوير.
- امتلاك صفات قيادية تساعد على تهيئة مناخ يسوده التعاون بين كافة الأطراف.
- مهارة التخطيط الاستراتيجى والقدرة على إدارة التطوير.
- القدرة على مواجهة الأزمات وإدارتها.
- المشاركة الفاعلة فى المجالس واللجان العلمية والإدارية على مستوى القسم والكلية والجامعة[٢٠٠].

ووفق هذا النظام "الانتخاب" يتم اختيار رئيس مجلس القسم وعميد الكلية، عن طريق الانتخاب الحر المباشر من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى المعيدين والمدرسين المساعدين، ويتم اختيار رئيس الجامعة عن طريق الانتخاب الحر على درجتين، وذلك عن طريق انتخاب مجمع انتخابى، والذى بدوره يقوم بانتخاب رئيس الجامعة[٢٠١].

وبالنظر إلى هذا القرار وبنوده ومواده "الانتخاب"، نجده يركز على الإجراءات الإدارية والقانونية للاختيار، ولم يركز على المعايير والمهارات والقدرات والكفايات التى يجب أن تتوافر فى المرشح للقياد الجامعية، بما فيها مهارات وكفايات الذكاء والتفكير والتخطيط الاستراتيجى، وأن يكون لدى المرشح رؤية استراتيجية مستقبلية شاملة وواضحة ومتكاملة بشأن تطوير الجامعة أو الكلية أو القسم.

وتم العدول عن نظام الاختيار بالانتخاب، ليكون الاختيار بالتعيين، أو ما يسمى بالتعيين عن طريق الاختيار، وذلك بسبب ما أسفر عنه نظام الانتخاب من سلبيات عديدة، تمثل أهمها فى تفشى الإنقسامات والتحزبات داخل الأقسام العلمية والكليات، ومن هنا رؤى التحول إلى نظام التعيين بالاختيار، وهو نظام بعيد عن التعيين المطلق أو الانتخاب المطلق، ويقوم هذا النظام على إعلاء مبدأ الكفاءة من خلال وضع مجموعة من الشروط والضوابط فى المرشح، تقيمها لجنة يتم تحديدها وفقاً لكل موقع قيادى، تقوم هذه اللجنة باختيار أفضل ثلاثة مرشحين، حصلوا على أعلى النقاط للسلطة المختصة لاختيار القيادة الجامعية من بينهم[٢٠٢].

وتم وضع مجموعة من معايير وضوابط الترشح للقيادات الجامعية، سواءً معايير التميز العلمى، أو معايير القيم الحاكمة، او معايير الكفاءة التنظيمية والمهارات القيادية، والتى تتضمن عدداً من المحاور و العناصر الفرعية، وباستقراء المعايير والمؤشرات يتضح خلوها من مهارات وكفايات وقدرات كل من التفكير والذكاء الاستراتيجى، سواءً فيما يتصل باستشراف المستقبل، التفكير النظمي، الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، الإبداع الاستراتيجى وغيرها.

ب-٢- إعداد وتنمية القيادات الجامعية فى مصر:

بذلت جهود عديدة فى مجال تنمية القيادات الجامعية المصرية، وكان من أهمها، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذى بدأ عام ٢٠٠٣م، طبقاً لموافقة المجلس الأعلى للجامعات بالقرار رقم ١٢٩، من خلال مركز يتولى إعداد المدربين والمادة التدريبية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات طبقاً للمعايير العالمية [٢٠٣].

وتمثل الهدف العام للمشروع فى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية، من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للعنصر البشرى بالجامعة، وأن تكتسب القيادات الجامعية المهارات الحديثة سواءً فى إدارة الوقت والاجتماعات، أساليب التقويم الحديثة، والإلمام بالجوانب التنظيمية والقانونية والمالية للعمل الجامعى [٢٠٤].

ويقدم المركز برامج تدريبية للقيادات الجامعية، يوضحها الجدول التالى:

جدول (١) الخطة التدريبية للقيادات الجامعية المصرية

م	الجدارات التدريبية	موضوعات المجال التدريبى
١	التدريس ونظم التعليم	- استخدام التكنولوجيا فى التدريس - نظم الساعات المعتمدة - نظم الامتحانات وتقويم الطلاب - معايير الجودة فى العملية التعليمية
٢	البحث العلمى	- النشر الدولى للبحوث العلمية - إدارة الفريق البحثى - إعداد المشروعات التنافسية لتمويل البحوث - أخلاقيات البحث العلمى
٣	القيادة والإدارة	- التخطيط الاستراتيجى - الإدارة الجامعية - الجوانب المالية والقانونية فى الأعمال الجامعية - إدارة الوقت والاجتماعات
٤	الاتصال والسلوك والتعامل مع المجموعات	- مهارات الاتصال فى أنماط التعليم المختلفة - مهارات العرض الفعال - تنظيم المؤتمرات العلمية - آداب وسلوك المهنة فى العمل الجامعى

المصدر:

- وزارة التعليم العالى، مركز تطوير الأداء الجامعى، خطة لبرامج تدريبية للقيادات الإدارية بالجامعة، دورات برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ٢٠١٣م، ص ٣.
- جامعة القاهرة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل البرامج التدريبية.

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بالأداء الاستراتيجى الجامعى بوجه عام، والذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بوجه خاص، مع أن القيادات الجامعية فى أمس الحاجة الآن إلى مثل هذه البرامج، ولاسيما فى ظل المؤثرات والمتغيرات العلمية والمعرفية والتقنية، وسعى الجامعات نحو التفوق والتميز والمنافسة العالمية، والبحث الدائم عن النجاح والتميز الاستراتيجى.

الخطوة الرابعة: ملامح وضعية الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر:

أ-ملامح وضعية ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الذكاء الاستراتيجى ومهاراته:

١-الرؤية المستقبلية الاستراتيجية:

أوضحت عديد من الدراسات أن ثمة أوجه قصور وسلبيات عديدة فى أدوار القيادات الجامعية فى هذا الشأن، على النحو التالى:

- انشغال القيادات الجامعية وتركيزهم على القضايا والأمور اليومية المتراكمة، مما يجعلهم ينظرون إلى الرؤية المستقبلية والخطة الاستراتيجية، على أنها ترف فكرى، وليس ضرورة ملحة[٢٠٥].
- عدم وجود خطة ورؤية واستراتيجية مستقبلية واضحة المعالم للتعليم الجامعى، ولا سيما فى علاقته باحتياجات التنمية المستدامة وسوق العمل، إضافة إلى وجود فجوة بين الرؤى والسياسات والأهداف المعلنة، وبين الممارسات الفعلية[٢٠٦].
- الافتقار إلى وجود رؤية مشتركة، ورسالة وأهداف واضحة لمعظم المؤسسات الجامعية، إضافة إلى القصور الواضح فى المنهجيات المتبعة فى الدراسات التى تحدد الوضع الاستراتيجى والتنافسى للمؤسسات الجامعية[٢٠٧]، اضافة الي ضعف الرؤية الأخلاقية، وغياب الإطار القيمى الذى يحكم ممارسات العمل الجامعى فى مصر[٢٠٨].
- التخبط والعشوائية الواضحة فى عديد من القرارات الجامعية، نتيجة عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية الحاكمة[٢٠٩].
- ضعف وضوح أهداف ووثائق وسياسات التعليم الجامعى فى مصر، والتى تكشف عن غياب فلسفة تربوية واضحة وخطوط عريضة ناتجة عن بحوث ودراسات متأنية، إضافة إلى غلبة الرؤية الذاتية والتدخلات السياسية، وغياب الرؤية الشمولية لمنظومة التعليم ككل[٢١٠].
- افتقار القائمين على صياغة السياسة الجامعية لوضوح الرؤية، بحيث يمكنهم من تحديد الخطوط الفاصلة بين ما هو غاية استراتيجية يتم السعى لتحقيقها على المدى الطويل، وما هو هدف قريب، يمكن العمل على تنفيذه فى المدى القصير، وبين ما هو عاجل

لابد من المسارعة به ولا يتحمل التأجيل، إضافة إلى أن أهداف وسياسات التعليم العالى والجامعى فى مصر لازالت غامضة، ولا يوجد اتفاق عليها[٢١١].

- غياب التوجه الاستراتيجى لدى بعض الجامعات وبعض القيادات الجامعية، بالإضافة إلى ندرة وجود بدائل استراتيجية مدروسة[٢١٢].

٢-استشراف المستقبل:

أوضحت عديد من الدراسات أن ثمة قصور واضح وسلبيات فى دور القيادات الجامعية فى استشراف المستقبل وإدارته، على النحو التالى:

- البطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية، واتباع اتجاهات إدارية تقليدية، وضعف التأهيل الإدارى للقيادات الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات المستقبل[٢١٣].
- غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، إضافة إلى تجذر النزعات التقليدية والآنية، وشيوع مناخ فكرى عام مناوئ للتخطيط والتفكير المستقبلى بعيد المدى[٢١٤].
- ميل كثير من القيادات الجامعية إلى اجتراء القديم وإعادة إنتاجه، أكثر من التجديد والإبداع، والاتجاه إلى الماضى والعمل على استمراره، أكثر من الاهمام بتغيير الحاضر وصناعة المستقبل، الأمر الذى يجعلها لا تقوم بتلبية احتياجات السوق التنافسى، وضعف استجاباتهم للمؤثرات والمتغيرات المستقبلية المختلفة[٢١٥].
- كما أشارت دراسة أخرى إلى سلبيات متنوعة فى هذا الشأن، منها:
  - ضعف قدرة الجامعات المصرية على استشراف مستقبل المجتمع، وما سوف يواجهه من مشكلات، وما يحتاجه من كفاءات وموارد.
  - ضعف مواكبة الجامعات للتقدم العلمى والمعرفى والتقنى.
  - ضعف قدرة الجامعات الحكومية على الاستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية المتلاحقة[٢١٦].
- مقاومة بعض القيادات الجامعية لأية محاولة للتطوير والتغيير، إما خوفاً من تأثير ذلك على مكانتهم ومناصبهم، أو خوفاً من التغيير، أو لعدم فهمهم لمعطيات المستقبل[٢١٧].
- أكدت إحدى الدراسات على أن استشراف الرؤية المستقبلية للجامعة فى مصر، يعتمد – فى المقام الأول، وللأسف على الخبرات الأجنبية والوثائق العالمية، ولا تعكس خصائص وسمات أوضاع جامعاتنا ومجتمعاتنا[٢١٨].
- ضعف قدرة القيادات الجامعية ودورها فى تهيئة المناخ الجامعى لتقبل التغيير والاستعداد له ومواكبة التطورات ذات الإيقاع السريع[٢١٩].

٣-التفكير النظمى:

أكدت العديد من الدراسات، على أن ثمة أوجه قصور عديدة لدى القيادات الجامعية فى هذا المحور، منها:

- انشغال القيادات الجامعية بالتفكير فى المهام الأكاديمية، وهدر معظم طاقاتها فى الإجراءات اليومية الروتينية، وانشغالها بالتفكير فى التفاصيل على حساب القضايا الجوهرية والاستراتيجية كما أن هذا أدى إلى أن أصبح التفكير فى التطوير الإدارى المؤسسى أمراً غير ذى أولوية بالنسبة للقيادات، وبالتالى لا يقدمون أفكاراً متطورة فى هذا المجال[٢٢٠].
- غياب التفكير المنظمى، وسيادة التفكير الجزئى فى تطوير التعليم الجامعى، ودون إدراك علاقاته العضوية ببقية الأجزاء والمحاور، ومن أهم ملامح غياب التفكير المنظمى، ما يلى:
  - النظرة الجزئية من قبل القيادات الجامعية للسياسات التعليمية، والتسرع فى صنعها.
  - غياب البعد الثقافى والمعرفى فى السياسات التعليمية (تجاهل الواقع).
  - الاهتمام بلغة الأرقام لا بلغة القيمة، والشكل دون المضمون.
  - الفجوة بين السياسات التعليمية والبحث التربوى.
  - الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعى واحتياجات سوق العمل والتنمية الشاملة.
  - ضعف التعاون والارتباط والتكامل بين التنظيمات الجامعية المختلفة.
  - غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية الكلية لدور التعليم الجامعى فى مستقبل التنمية واستثمار الموارد القومية[٢٢١].
- غياب الفكر الاستراتيجى عن الكثير من القيادات الجامعية، رغم تميزها الواضح فى تخصصاتها الأكاديمية، غير أن التفكير والتخطيط الاستراتيجى أمر يختلف عن التخصص، فإدارة المؤسسة الجامعية لا يكفيها مجرد التميز الأكاديمى، ولكنها فى حاجة إلى مهارات وقدرات ومقومات أخرى، من أهمها مهارات وقدرات الذكاء والتفكير الاستراتيجى[٢٢٢].
- غياب النظرة الشمولية التكاملية المنظومية الاستراتيجية فى التعامل مع النظام التعليمى الجامعى، وسيادة النظرة التجزيئية الضيقة المحدودة قصيرة الأجل وضعيفة الإدراك للعلاقات الفعلية بين أجزاء المنظومة التعليمية[٢٢٣].

٤-الإبداع الاستراتيجى:

أوضحت عديدة من الدراسات أن ثمة اوجه قصور وسلبيات عديدة فى ممارسة القيادات الجامعية للإبداع الاستراتيجى، كما يلى:

- ضعف تبنى القيادات الجامعية لمبدأ التجريب والمخاطرة والمبادأة، باعتبارها عناصر رئيسة للإبداع التنظيمى، إضافة إلى ضعف نشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الابتكارى، وضعف تقديم تسهيلات وحوافز للمبدعين[٢٢٤].
- ضعف وعى القيادات الجامعية بمبادرات إدارة المعرفة، والخوف من التجديد والتغيير، خوفاً من المخاطرة والمساءلة، والتقيد بمسارات العمل الشكلى التى تقضى على الإبداع، وتحد من المبادرات الشخصية، إضافة إلى الروتين الإدارى والنمطية وتقيد القيادات الجامعية بما هو معتاد ومألوف، ومركزية إدارة التعليم الجامعى، والهياكل التنظيمية غير المرنة، كل ذلك أثر بالسلب على تفكير القيادات الجامعية، وضعف قدرتهم على الإبداع [٢٢٥].
- ضعف تهيئة المناخ الإدارى الجامعى المشجع على الإبداع والابتكار، إضافة إلى البيروقراطية والمركزية فى الإدارة[٢٢٦].
- ضعف وقلة البرامج التدريبية المتخصصة فى تنمية القدرات الإبداعية لدى القادة[٢٢٧].
- توجه القيادات الجامعية نحو التنفيذ الحرفى للوائح والقوانين، مما يحد من عمليات الإبداع والتجديد والابتكار والتطوير، ومقاومة بعض القيادات للتجديد والتحديث[٢٢٨].
- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل فى الجامعة وتعقيدها، وجمود نظم تقييم الأداءات وتقليديتها، أدى إلى ضعف الابتكار والإبداع[٢٢٩].
- ضعف الأدوار الابتكارية للقيادات الجامعية المصرية، بسبب تقادم النظم المالية والإدارية، إضافة إلى ضعف مهنية بعض القيادات الجامعية[٢٣٠].

٥-التحفيز والدافعية:

أوضحت عديد من الدراسات أوجه قصور وسلبيات متنوعة فى أدوار القيادات الجامعية تجاه تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، والتى من أهمها:

- ضعف نظام المكافآت والحوافز المطبق فى الجامعة، وضعف تقدير الجامعة للمتميزين[٢٣١]، ضعف الحوافز والمكافآت التى تشجع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية ودورات التنمية المهنية، وعلى إجراء أفضل البحوث والأعمال الإبداعية[٢٣٢].
- لا تكافئ الجامعة القيادات الأكاديمية المتميزة والملتزمة فى أداء العمل بفعالية، وضعف التحفيز المادى والمعنوى للقيادات[٢٣٣].

- لا تمتلك الجامعات المصرية حوافز إدارية ومالية محددة، تجعل المنتمين إليها أكثر ابتكاراً، وتمكنهم من استخدام الموارد بطريقة أكثر فعالية، فلا توجد خطة محددة واضحة المعالم للتحفيز داخل الجامعات[٢٣٤].
- ضعف عدالة التحفيز، وغياب التقييم الموضوعى للحوافز، وعدم الربط المخطط بين الحوافز والإنتاجية الفعلية، وبين الحوافز ونظم تقييم الأداء، إضافة إلى عدم التطوير الكافى والمستمر لنظم التحفيز والدافعية بالجامعات[٢٣٥].
- ضعف أساليب التحفيز الذاتى لدى القيادات الجامعية[٢٣٦].

٦-الشراكة والتحالفات الاستراتيجية:

أكدت عديد من الدراسات أن ثمة أوجه قصور عديدة فى دور القيادات الجامعية فى تفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، على النحو التالى:

- ضعف التعاون والشراكة بين الأقسام العلمية المناظرة داخل الجامعة الواحدة وكذلك بين الجامعات المصرية بصفة عامة ،مما أدى إلى تكرار الأبحاث العلمية، وضعف نتائجها[٢٣٧].
- ضعف العلاقة والشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والخدمات، إضافة إلى أن جهود الشراكة بين الجامعات والمدارس، لم تصل إلى المستوى المطلوب[٢٣٨].
- غياب البرامج المقننة للاتصال بالجامعات ومراكز البحوث العالمية، وعقد الإتفاقات والتحالفات وتبادل الأساتذة، وغياب أى برامج لدرجات علمية مشتركة، أو أية صورة حقيقية من صور التعاون العلمى المخطط والمدروس بين الجامعات المصرية وبعضها البعض، بل تسود حالة من الإنعزالية والتباعد، بحيث أصبحت مجموعة من الجزر المنعزلة، لا يتحقق بينها أى استثمار للموارد المشتركة، أو مشاريع بحثية أو تطويرية مشتركة ا[٢٣٩].
- سردت إحدى الدراسات لعدة معوقات وصعوبات تواجه الشراكة الجامعية، منها:
  - ضعف الإعلام عن الخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية، أو برامج البحوث التى تسهم فيها أو تنظمها الجامعات.
  - ضعف العلاقة بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية.
  - وجود تطور سريع فى بعض القطاعات الإنتاجية، يفوق مستوى المساهمة التى يمكن أن تقدمها الجامعات.
  - غياب ثقافة الشراكة والتفاعل والتكامل، وغلبة الحوار التصادمى عند الاختلاف[٢٤٠].

- ضعف قيام الجامعات المصرية بتفعيل العلاقات الأكاديمية مع المؤسسات والهيئات الدولية، أو إقامة الجامعات لعلاقات مع نظرائها فى البلدان حتى المجاورة منها عربياً وأجنبياً(٢٤١).
- غياب التنسيق والتكامل والشراكة بين الجامعات المصرية وغيرها، سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلى والمدنى والمراكز البحثية(٢٤٢).
- ضعف دور القيادات الجامعية فى التفعيل الحقيقى للاتفاقات والشراكات المحلية والدولية للجامعات المصرية(٢٤٣).
- ضعف الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات المصرية وبعض المؤسسات والهيئات المجمعية، سواءً الحكومية أم غير الحكومية(٢٤٤).

ب-ملامح وضعية اختيار وإعداد وتنمية القيادات الجامعية وموقع الذكاء الاستراتيجى منها:

ب-١- واقع اختيار القيادات الجامعية وموقع الذكاء الاستراتيجى منها:

أوضحت العديد من الدراسات أن ثمة أوجه قصور عديدة فى مجال اختيار القيادات الجامعية:

- اعتماد معايير الاختيار -فى معظمها- على الأقدمية والدرجة العلمية، دون الالتفات إلى معايير الكفاءة الإدارية والقيادة الاستراتيجية وكيفية ممارسة المهام المستقبلية والذكاء الاستراتيجى(٢٤٥).
- تقوم القيادات الجامعية العليا باختيار القيادات التى تساعدها على أساس المصالح والمنافع المشتركة وأهل الثقة، وغياب المعايير العلمية الموضوعية فى الاختيار(٢٤٦).
- أن الوضع الحالى للاختيار والذى يقضى باختيار القيادات الجامعية من خلال لجنة خماسية يتم اختيارها بالتشارك بين أعضاء الكليات ورئيس الجامعة، لترشيح ثلاثة أسماء يختار منها رئيس الجمهورية، يتصادم مع مبدأ استقلال الجامعات الذى كفله الدستور المصرى(٢٤٧).
- الاستناد فى اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس لتولى المناصب القيادية فى الجامعة على مبدأ الأقدمية المطلقة للفرد، وليس على ما يتوافر لديه من مهارات واستعدادات وخصائص وخبرة وقدرات شخصية إدارية وقيادية بما فيها مهارات وقدرات الفكر والتوجه الاستراتيجى(٢٤٨).

- يهيمن على أساليب اختيار القيادات الجامعية عنصر الولاء للسلطة بمختلف ألوانه، وليس الولاء الجامعى أو التنظيمى، إضافة إلى تهميش عاملى الكفاءة ووضوح الرؤية الاستراتيجية، ولا سيما بعد التعديلات التى أدخلت على نظام اختيار القيادات الجامعية بالقانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤م، والتدخل الواضح للسلطة التنفيذية فى عملية الاختيار [٢٤٩].
- إن اختيار القيادات الجامعية وتعيينهم وفق القانون، يعمد فى الغالب على قدرة المرشح على البحث والتدريس ،لا على قدراته الإدارية والقيادية ،على الرغم من أن مناصبهم القيادية بحاجة إلى الجانب الإدارى والقيادى أكثر من الجانب التدريسى والبحثى، كما أن أسلوب الاختيار القائم يؤدى إلى احتكار المناصب القيادية والتجديد المستمر لمن يشغلها، وتدخل الرغبات الشخصية والمصالح المشتركة، وعزوف ذوى الكفاءات عن تولى مسئولية الإدارة الجامعية[٢٥٠].

ب-٢- واقع إعداد وتنمية القيادات الجامعية وموقع الذكاء الاستراتيجى منها:

أوضحت العديد من الدراسات أن ثمة أوجه قصور وسلبيات عديدة فى هذا المجال، من أهمها:

- ضعف التأهيل الإدارى والقيادى للقيادات الجامعية وضعف أساليب الإعداد والتدريب، مما أدى إلى ضعف أدائهم، نظراً لنقص معرفتهم بالقواعد والأسس والمداخل الإدارية الحديثة والمعاصرة واللازمة لأداء العمل وقيادة المؤسسة بشكل فعال[٢٥١].
- قصور الدورات التدريبية والمشروعات التى قدمتها وزارة التعليم العالى لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، فقد تحولت هذه الدورات إلى أحد الإجراءات الشكلية البحتة المرتبطة بالترقية أو التعيين فى الوظيفة[٢٥٢].
- ضعف البرامج التدريبية والتنموية لتنمية القدرات الإبداعية لدى القيادات الجامعية[٢٥٣].
- قصور تدريب القيادات الجامعية على الأساليب الحديثة والمتطورة فى الإدارة، إضافة إلى قصور دور بعض الأجهزة الجامعية فى مجال تطوير الإدارة الجامعية، إضافة إلى افتقار كثير من المناصب القيادية بالجامعة إلى الكفاءات المؤهلة إدارياً وقيادياً[٢٥٤].
- أكدت عديد من الدراسات ضعف دور مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات فى تنمية القيادات الجامعية، بسبب:
  - غياب فلسفة المشروع وأهدافه لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
  - ارتباط الترقية الوظيفية بحضور برامج تنمية القدرات، فأصبحت إجبارية، وليس هناك دوافع حقيقية لدى الأعضاء، مما يؤثر على العائد منها.

- عزوف البعض عن الحضور والمشاركة لإحساسهم بعدم أهميتها، وعدم تلاؤمها وارتباطها بالاحتياجات التدريبية والتنموية للأعضاء.
- تركيز المركز على القدرات المتعلقة بالممارسة المألوفة، والعبد عن الإسهام فى المهارات والقدرات المتخصصة والمتطورة مثل إعداد الخطط الاستراتيجية، صنع القرار الاستراتيجى، رؤى تطوير التعليم الجامعى، القيادة الاستراتيجية، التفكير والذكاء الاستراتيجى(٢٥٥).

- يلاحظ من خلال استعراض خطة البرامج التدريبية لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية اشتمال الخطة على قضايا وأمور عادية مألوفة ومجالات تقليدية مثل إدارة الوقت والاجتماعات، نظيم المؤتمرات، تقويم الطلاب، استخدام التكنولوجيا فى التدريس، وخلوها من القضايا ذات التوجه الاستراتيجى والفكر الاستراتيجى مثل الذكاء الاستراتيجى، التفكير الإستراتيجى، الإبداع الاستراتيجى، اتخاذ القرار الاستراتيجى وغيرها.

الخطوة الخامسة: إجراءات العمل المقترحة لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر.

وتشمل هذه الإجراءات ما يلى:

أولاً: آليات وأساليب تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية:

أ-مقترحات إجرائية بشأن أبعاد ومرتكزات الذكاء الاستراتيجى وآليات تحقيقها لدى القيادات الجامعية.

ب-مقترحات إجرائية بشأن تطوير أساليب اختيار وإعداد وتدريب القيادات الجامعية وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجى.

ثانياً: مقترحات وآليات إجرائية عامة بشأن تنمية الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.

ثالثاً: مشروع برنامج تدريبى مقترح لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.

ويتم بيان ذلك علي النحو التالي :

أولاً: آليات وأساليب تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية:

أ-مقترحات إجرائية بشأن أبعاد ومرتكزات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية وآليات تحقيقها:

(١) الرؤية الاستراتيجية المستقبلية:

ويمكن تفعيل هذا البعد وتنمية مهاراته لدى القيادات الجامعية من خلال المقترحات الإجرائية التالية:

- أن تتضمن برامج إعداد القيادات الجامعية وتنميتها آليات وكيفية إعداد وصياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للجامعة فى ضوء المتغيرات والتحديات والمتطلبات المستقبلية، وكيفية ترجمتها إلى أهداف وخطط واستراتيجيات يمكن تحقيقها على أرض الواقع، وكيفية ترسيخ الرؤية والرسالة فى أذهان كافة المنتسبين للجامعة، بحيث يتحرك الجميع فى إطار تحقيق الرؤية.
- أن يتم تهيئة وتدعيم ونشر ثقافة تنظيمية جامعية تشجع وتحفز الجميع على تمثل الرؤية الاستراتيجية والإقتناع بها، والإلتزام والسعى إلى تحقيقها، مع ضرورة أن تكون الرؤية أخلاقية فى المقام الأول، بحيث ترتبط بالأساس القيمى الأخلاقى المأمول، كما كان ذلك واضحاً فى الرؤية الاستراتيجية لدى النبى ﷺ.
- إعداد وتشكيل فريق للحوار الاستراتيجى على مستوى الجامعة وكلياتها، يدرس ويناقش ويبلور ويرصد ويحلل التحديات والمؤثرات البيئية والقضايا الاستراتيجية والأوضاع المستقبلية، ويرصد نواحى القوة والضعف ويستنبط الفرص والتهديدات، ويحلل الخيارات والبدائل الاستراتيجية، على أن يستفاد من مخرجات هذا الحوار عند وضع الرؤية والخطة الاستراتيجية للجامعة، وكذلك فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة.
- أن يشمل التوجه الاستراتيجى للجامعة ضرورة تحديد أولويات التطوير فى ضوء التحديات والمتغيرات المؤثرة على الجامعة، وما تفرزه من قضايا وإشكاليات، ومن هذه الأولويات الجامعية الاستراتيجية:
  - آليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - أساليب تحقيق التميز والريادة.
  - أساليب تحسين تصنيف الجامعات المصرية.
  - آليات التطوير التنظيمى وتحقيق الإبداع.
  - آليات تحسين القدرة على التمويل الذاتى.
  - إدارة الإبداع والابتكار والعقول النابهة.
  - كيفية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أرض الواقع.
  - آليات اختيار وإعداد وتنمية القيادات الجامعية فى ضوء التحديات الراهنة.
  - ربط استراتيجيات العمل الجامعى بالرؤية الاستراتيجية للجامعة.
  - مراجعة وإعادة هندسة وهيكلة المؤسسات الجامعية وتطويرها بما يتلاءم والتطورات المتوقعة.

- آليـات تحقيـق الجـودة الاسـتراتيجية علـى أرض الواقـع، وبحيـث يكـون التحسـين المستمر للجودة أولوية استراتيجية.
- آليات تحسين مهارات وكفايات مخرجات الجامعة لتتناسب ومتطلبات سوق العمل من جهة، والمؤثرات والتحديات المستقبلية من جهة أخرى.

– مراجعـة الرؤيـة والرسـالة الاسـتراتيجية وكـذلك الخطـط الاسـتراتيجية كـل فتـرة، وفقـاً للمستجدات والمـؤثرات والتحـديات المفروضـة علـى الجامعـات، وذلـك مـن خـلال ورش عمل ولقاءات وندوات وحلقات نقاشية تجمع ممثلين عن كافة المستفيدين والمنتسبين والمعنيين بالعمل الجامعى.

(٢) استشراف المستقبل :

ويمكن تفعيل هذا البعد وتنمية مهاراته لدى القيادات الجامعية من خلال ما يلى:

– أن تتضـمن بـرامج ودورات تنميـة قـدرات أعضـاء هيئـة التـدريس والقيـادات الجامعيـة بـرامج تدريبية عن آليات وأساليب استشراف المستقبل ودراسته وإدارته، والإلمام بتحدياته ومتغيراته وانعكاساتها علـى المؤسسـة الجامعيـة وكيفيـة ذلـك سـواءً مـن خـلال الدراسـات المسـتقبلية أو أسلوب السيناريوهات أو الدراسات الاستباقية والتنبؤية باعتبار أن استشراف المستقبل منهج نبوى، أصل له ﷺ نظرياً ومارسه عملياً وتطبيقياً فى عديد من المواقف.

– إنشاء وتشكيل وحدة أو فريق عمل للاستشراف والدراسات المستقبلية، يتولى ما يلى:

- دراسة ورصد وتحليل التحديات والمؤثرات المستقبلية والتنبؤ بها وانعكاساتها المحتملة على المؤسسة الجامعية، والفرص والتهديدات التى يمكن ان تنشأ عنها.
- تحديد ملامح المستقبل المرغوب فيه بالنسبة للجامعة.
- إجراء الدراسات المستقبلية المعنية باستشراف المستقبل وآلياتها المتنوعة، مثل أسلوب السيناريوهات وغيرها.
- توفير قاعدة معرفية لازمة لصياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية.
- دراسـة البـدائل والخيـارات الاسـتراتيجية الأوليـة ووضـع نتائجهـا أمـام ومتخـذ القـرار الاستراتيجى.

– تدريب القيادات الجامعية على كيفية وآليات تطبيق أفكار ومناهج وتكتيكات الدراسات المسـتقبلية والاستبصـار التنظيمـى والدراسـات التنبؤيـة الاسـتباقية، ومنهـا أسـلوب السيناريوهات، الاتجاهات المستقبلية، المستقبليات المحتملة والبديلة، الخيارات والبدائل الاسـتراتيجية، أبحـاث المسـتقبل الإثنوجرافيـة، منهجيـة دلفـى، نمـاذج الحاسـب الآلـى والمحاكاة وغيرها.

- تنمية مهارات وقدرات اليقظة الاستراتيجية والاستجابة المستمرة من قبل الإدارة الجامعية للتغيرات والتحديات المستقبلية المتوقعة، من خلال:
  - فحص وتحديد ومراقبة الأحداث والتحديات سواءً المستقبلية أو تلك التى تحيط بالجامعة وتؤثر عليها.
  - جمع وتحليل وتقييم المعلومات الاستراتيجية ذات الصلة ومن مصادر متنوعة.
  - تحديد نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية للجامعة، والفرص والتهديدات المستخلصة من تحليل البيئة الخارجية والمستقبلية للجامعة.
  - وضع خطط واستراتيجيات العمل الكفيلة بآليات مواجهة التحديات والمتغيرات وإدارتها.
  - رسم سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع احتمالات المستقبل وتأثيراتها على المؤسسة الجامعية.
- الإلمام بالأسس والمبادئ والضوابط الحاكمة لاستشراف المستقبل من المنظور الإسلامى النبوى حيث الشفافية، الحيادية والموضوعية، النظرة الكلية، محاكاة الواقع، اعادة قراءة الماضي في ضوء التحديات المستقبلية، التفاؤل والايجابية وغيرها.
- ينبغى أن تعى القيادات الجامعية ان مسألة استشراف المستقبل، ليست مجرد أمراً دنيوياً تقليدياً، أو مجرد ترف فكرى وإدارى، وإنما هو مسألة حاضرة وبقوة فى التكوين الثقافى للمسلم بتشكيل عميق، إذ أن مسألة الدين نفسها تقوم على مبدأ مستقبلى يرتكز على توقع صورة ونموذج مثالى للخلود والآخرة، ومن ثم إجراء إسقاط تراجعى لما يجب فعله لتحصيل هذه الصورة المثالية، الأمر الذى يترجم هذه الرؤية إلى مواقف اعتقادية ونشاطات وأعمال تعبدية، وبمعنى آخر تصبح مسألة استشراف المستقبل ودراسته وإدارته أمراً شرعياً تعبدياً، لذلك يجب تضمينه ضمن البرامج والدورات التدريبية التى تقدم للقيادات الجامعية.

(٣) تفكير النظم:

ويمكن تفعيل هذا البعد وتنمية مهاراته لدى القيادات الجامعية من خلال:

- تدريب القيادات الجامعية على كيفية استخدام واستثمار أدوات وآليات التفكير النظمى فى كل عمليات تطوير أداء الجامعات المصرية، من حيث علاقات السبب والنتيجة، وطبيعة الإدارة والعلاقات بين أجزاء منظومة التعليم الجامعى، التغذية الراجعة بمعناها غير التقليدى، وشبكية العلاقات الجامعية.

- ضرورة النظرة الكلية الشمولية التكاملية من قبل القيادات الجامعية عند أى محاولات لتطوير وإصلاح التعليم الجامعى، والبعد عن النظرة الجزيئية الاختزالية الانعزالية الضيقة فى التفكير والطرح والرؤية والتطبيق.
- ضرورة تفرد كل قائد جامعى بنموذج عقلى للفهم الشامل المتكامل لكل الديناميات والعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وكيفية تكيفها مع التغيرات البيئية، ولا سيما بعد أحداث ٢٥ يناير، ٣٠ يونيو وما أعقبهما من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، أثرت على جميع مناحى الحياة فى مصر بما فيها العمل الجامعى.
- استخدام منهجية التفكير النظمى فى التخطيط الاستراتيجى ووضع الخطط الاستراتيجية وإجراء الدراسات المستقبلية، وهذا يستدعى:
  - النظرة الكلية فى دراسة الظواهر والقضايا الجامعية.
  - عدم تناول القضايا الجامعية بمعزل عن السياقات الكلية للنظم التى تؤثر فيها.
  - ينبغى النظر فى جذور الظواهر والقضايا بشكل تطورى.
  - أن لا تتحمل الجامعات وحدها مسئولية التخطيط الاستراتيجى، وإنما لابد من تشارك الأطراف ذات العلاقة مجتمعة وكلاً على حدة، باعتبار أن الجامعة نظام مفتوح، يتفاعل مع كافة الأنظمة المجتمعية الأخرى.
  - أن تتكامل سياسات التعليم الجامعى مع سياسة التنمية الشاملة فى مصر فى إطار منهج النظم.

(٤) الإبداع الاستراتيجى:

ويمكن تفعيل هذا البعد وتنمية مهاراته لدى القيادات الجامعية من خلال ما يلى:

- بناء وتبنى ونشر ثقافة تنظيمية جامعية مشجع ومحفزة على الإبداع والابتكار، من خلال ندوات ودورات تدريبية وملصقات وورش عمل ومؤتمرات وغيرها، بحيث تؤسس هذه الثقافة لما يلى:
  - تهيئة بيئة العمل الجامعية لتقبل فكرة التطوير المستمر.
  - إعادة النظر فى الإجراءات التى قد تعوق التجديد والإبداع.
  - تشجيع روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة والمبادأة وأجواء المنافسة.
  - تشجيع الرؤى والاقتراحات والأفكار الإبداعية ودعم أصحابها.
  - ترك مساحة من التغيير والإصلاح تأتى من أسفل.
  - الاستفادة من الكوادر ذوى العقليات التنظيمية المبدعة.
  - تشجيع الابتعاد عن التقليدية والنمطية فى الأداء.
  - تشجيع التعلم التنظيمى ودعمه.

- إنشاء وحدة بالجامعة وبكل كلية تسمى وحدة "إدارة الإبداع الاستراتيجى"، يناط بها مهمة الاهتمام بالأفكار والرؤى الإبداعية الابتكارية الجديدة، ولا سيما المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية، والمقدمة من منسوبى الجامعة، ومتابعتها ودراستها وتقويمها وتعظيم الاستفادة منها وآليات تطبيقها على أرض الواقع.
- أن تتبع القيادات الجامعية بعض الأساليب والآليات التى يمكن من خلالها تحفيز كافة منسوبى الجامعة على الإبداع ومنها:
  - اقتراح جائزة سنوية لأحسن بحث علمى مبدع على مستوى كل كلية وعلى مستوى الجامعة.
  - أن يكون هناك تحفيز مادى ومعنوى لأصحاب الأفكار والرؤى والخطط والتجارب الإبداعية وضرورة توفير موارد مالية ملائمة لذلك.
  - إقامة حفل سنوى على مستوى كل كلية وعلى مستوى الجامعة لإبراز الجهود الإبداعية للهيئات التدريسية والإدارية وللقيادات الجامعية ومكافأة أصحابها.
  - إصدار نشرة شهرية أو فصلية تعنى بنشر وإبراز الأفكار والمقترحات والأعمال الإبداعية التى تقوم بها المؤسسات الجامعية.
- أن تتضمن البرامج والدورات التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية أساليب وآليات تنمية مهارات وقدرات الإبداع الإدارى والقيادى على المستوى الجامعى.
- تضمين عمليات ترقية وتعيين أعضاء هيئة التدريس فى المناصب القيادية الجامعية، بنوداً ومعايير تقوم وتؤسس للكفاءة والجدية والموهبة والقدرات الإبداعية واليقظة الاستراتيجية، وليس على مجرد أساس السن والأقدمية.

(٥) التحفيز والدافعية:

ويمكن تفعيل هذا البعد وتنمية مهاراته لدى القيادات الجامعية من خلال ما يلى:

- أن تتبنى الإدارة الجامعية استراتيجية واضحة ونظاماً معلناً وموثقاً وشاملاً للحوافز والمكافآت بالجامعة، مع تطبيق هذا النظام على الجميع بعدالة وإنصاف وموضوعية وحيادية ؛ ودون محاباة أو تمييز أو محسوبية.
- ضرورة ربط الحوافز بالأداء الفعلى والإنتاجية الحقيقية، وأن يكون هناك ارتباط بين نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء، وبين نظام الحوافز والمكافآت بنظام الجودة الحقيقية والتحسين المستمر للأداء، بل والتميز فى الأداء.
- أن تتضمن البرامج والدورات التدريبية الموجهة للقيادات الجامعية موضوعات عن آليات وأساليب التحفيز وتحريك الدافعية وأشكال التحفيز وأنماطه وكيفية توظيفها حسب

المواقف والأفراد، وكيفية الاقتداء فى ذلك بالنموذج النبوى فى التحفيز، حيث استخدم ﷺ كافة أشكال التحفيز وبشكل فاعل ومؤثر ومميز، وكان لها انعكاساتها على تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للنبى ﷺ.

- نشر وتبنى ثقافة التحفيز والدافعية وتفعيلها على مستوى الجامعة من خلال ما يلى:
  - وضع جائزة باسم "القيادى الاستراتيجى الناجح" لمكافأة وتكريم القيادات القادرة على تحسين الوضع التنافسى المؤسسة الجامعية.
  - تكريم الحاصلين على جوائز كبرى سواءً على مستوى الجامعة أو الدولة أو على مستوى العالم من أبناء الجامعة.
  - تكريم من تم ترقيتهم لدرجات وظيفية أعلى خلال العام.
  - تكريم أصحاب الأفكار والرؤى والخطط الإبداعية فى تطوير العمل الجامعى.
  - تخصيص جائزة لأفضل إنتاج علمى على مستوى الجامعة وكلياتها.
  - تخصيص جائزة لعضو هيئة التدريس المثالى على مستوى كل كلية وعلى مستوى الجامعة.
- تبنى جوائز سنوية على مستوى كل كلية تقدم إلى:
  - أفضل رئيس قسم ساهم فى إدارة القسم بنجاح وكفاءة.
  - أفضل عضو هيئة تدريس على مستوى الكلية وكذلك كل قسم.
  - أفضل بحث علمى على مستوى الكلية.
  - أفضل فكرة أو مشروع أو تجربة إبداعية يمكن أن تسهم فى تحسين الأداء.
  - أفضل قيادة أكاديمية أو إدارية مبدعة فى أدائها، وفى كيفية استثمارها واستخدامها للمعلومات والمعرفة والسلطة والموارد لتحقيق الجودة الحقيقية.

(٦) الشراكة والتحالفات الاستراتيجية:

ويمكن تفعيل هذا البعد وتنمية مهاراته لدى القيادات الجامعية، من خلال ما يلى:

- استحداث وحدة للشراكة والتحالفات الاستراتيجية بكل جامعة، ويمكن أن تتبع قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، تتولى وتختص بما يلى:
  - وضع القواعد والضوابط والمعايير الواضحة التى تحكم عملية الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، وأن تكون هناك خريطة واضحة فى هذا المجال.
  - توفير وتهيئة قاعدة بيانات ومعلومات متخصصة عن الشركاء المحتملين والمستهدفين محلياً ودولياً، وتحديثها بشكل مستمر، لتكون اساساً لخطط وقرارات التحالفات الاستراتيجية.

- تفعيل وزيادة قنوات الاتصال والتفاعل والشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية من جهة، والجامعة والجامعات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية من جهة أخرى.
- وضع رؤية وأهداف وبرامج وخطط الشراكة وآليات تحقيقها، على أن يتم تشكيل واختيار أعضاء هذه الوحدة من قيادات وأعضاء هيئة تدريس ممن يتبنون الفكر والتوجه الاستراتيجى، ويؤمنون باستراتيجية وأولوية الشراكة ودورها فى تحقيق الأهداف الجامعية.

- ضرورة تنوع وتعدد صور وآليات تحقيق الشراكة والتحالفات الاستراتيجية لتشمل: الاستشارات وبيوت الخبرة، البحوث التعاقدية، حاضنات الأعمال، الجامعات البحثية، المتنزهات البحثية، الكراسى البحثية، البحوث المدعومة، تأسيس الشركات وغيرها.
- توثيق الصلات والروابط والشراكة بين الأقسام الأكاديمية بالكليات والجامعات المصرية، من خلال فتح باب الحوار واللقاءات، والإسهام فى تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات من الأقسام للقيام بمشاريع بحثية ومناقشة القضايا المشتركة.
- ضرورة أن تجعل الإدارة الجامعية من الشراكة والتحالفات الاستراتيجية بديلاً وخياراً استراتيجياً لها فى مختلف وظائفها ونشاطاتها، وإدراج هذا التفكير والبديل الاستراتيجى ضمن خططها المستقبلية والاستراتيجية.
- العمل على زيادة التواصل والشراكة بين قطاعات التعليم الجامعى وقطاعات الإنتاج والأعمال والخدمات، بما يحقق المصالح والأهداف المشتركة.
- تدريب وتأهيل المعنيين بإدارة الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، من خلال دوراتوبرامج تدريبية وورش عمل، ومشاركتهم فى ندوات ومؤتمرات محلية ودولية لإكسابهم الخبرات الكافية.
- أن تكون خطة الشراكة والتحالفات الاستراتيجية جزءً من الخطة الاستراتيجية للجامعة ومرتبطة بها، وهذا يستدعى أن يتم اختيار الشراكات والتحالفات التى من خلالها تستطيع الجامعة تحقيق التنافسية والريادة والتميز.

ب–مقترحات إجرائية بشأن تطوير أساليب اختيار وإعداد وتنمية القيادات الجامعية فى ضوء الذكاء الاستراتيجى:

ب–١– تطوير أساليب اختيار القيادات الجامعية:

– أن يكون الترشح لأحد المواقع القيادية بالجامعة مستنداً إلى برنامج انتخابى متكامل يتقدم به المرشح، وأن يكون هذا البرنامج شرطاً لصحة الترشح لشغل الموقع القيادى، على أن يتضمن هذا البرنامج ما يلى:

- رؤية المرشح لعناصر النشاط الجامعى الرئيسية شاملة التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع.
- موقف المرشح من القضايا الجامعية الراهنة ولا سيما القضايا الاستراتيجية مثل: استقلال الجامعات وعلاقتها بالأجهزة التنفيذية للدولة، الجامعات والتنافسية والريادة والتميز، قضايا الجودة والاعتماد، التصنيف العالمى للجامعات، تنمية وإدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات بطريقة الفكر والتوجه الاستراتيجى، الخطة الاستراتيجية للجامعة، دور الاتحادات الطلابية ونوادى أعضاء هيئة التدريس.
- المؤهلات العلمية والإنتاج العلمى والمناصب القيادية السابقة والدورات والبرامج التدريبية التى حصل عليها المرشح ولاسيما فى المجال القيادى والإدارى ومجالات التوجه الاستراتيجى بوجه عام والتفكير والذكاء الاستراتيجى بوجه خاص.
- رؤية المرشح وخطته الاستراتيجية ومقترحاته لتطوير القسم أو الكلية أو الجامعة.

– ضرورة أن تخضع عملية اختيار القيادات الجامعية لضوابط حاكمة ومعايير رئيسية سليمة وواضحة ومعلنة يتم فى ضوئها الاختيار، ومن أهمها:

- العدالة والشفافية والأمانة والموضوعية فى كافة مراحل الاختيار وصولاً بالقيادة الأكفأ والأجدر إلى موقع القيادة والمسئولية.
- ليست العبرة بأسلوب الاختيار ونظامه، فقد تتدخل الوساطة والمحسوبية فى أسلوب التعيين، وقد يأتى الانتخاب أو الصندوق بمن هو ليس كفؤً للمنصب أو معد له إعداداً جيداً، فالعبرة ليست بشكل الاختيار، وإنما بمعايير وضوابط ونزاهة وسلامة الاختيار.
- أن تتوافر بالمرشح معايير الكفاءة التنظيمية والإدارية والقيادية.
- مهارة الذكاء الاستراتيجى فى التعاطى مع المتغيرات والإشكاليات والتحديات والقضايا الجامعية الحالية والمستقبلية، ولا سيما القضايا ذات البعد والتوجه الاستراتيجى.
- رؤية المرشح وفكره الاستراتيجى حول تطوير القسم أو الكلية أو الجامعة، وكيفية تحويل هذه الرؤية إلى واقع يمكن تنفيذه.

- ضرورة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية، بحيث يتم اختيار شخصيات تؤمن بالتغيير والتجديد والإبداع فلسفة ومنهجاً وسلوكاً، وضرورة أن تتواكب المعايير مع متطلبات المرحلة القادمة، مع الاهتمام بالقدرات والمهارات الذهنية الخلاقة، وأصحاب الفكر والتوجه والذكاء الاستراتيجى العالى فى التعاطى مع القضايا والتحديات الجامعية الحالية والمستقبلية.

ب-٢- تطوير أساليب إعداد وتدريب وتنمية القيادات الجامعية:

- أن تكون هناك برامج ودورات تدريبية متنوعة لإعداد وتأهيل القيادات الجامعية التى تم اختيارها، وذلك قبل شغل المنصب القيادى بالفعل، والذى يسميه البعض بالتدريب التأهيلى أو التنصيبى، وأن يكون من بين محتوى هذه البرامج قضايا التوجه والفكر والذكاء الاستراتيجى.
- فى ضوء الذكاء الاستراتيجى وضرورته بالنسبة للقيادات الجامعية، ينبغى أن تشمل البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ما يلى:
  - ممارسات وتطبيقات الذكاء الاستراتيجى ومهاراته لدى النبى ﷺ وآليات الاستفادة منها.
  - كيفية صياغة وإعداد الرؤية الاستراتيجية الواضحة المدروسة.
  - آليات استشراف المستقبل وكيفية تحليل التحديات والمتغيرات واستنباط الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وتحليل البدائل والخيارات الاستراتيجية.
  - الإبداع الاستراتيجى والتفكير النظمي.
  - آليات تحقيق وتدعيم الشراكة والتحالفات الاستراتيجية.
  - إدارة الأزمات الجامعية بطريقة التوجه والفكر الاستراتيجى.
  - إدارة التغيير الاستراتيجى واستثماره وتطويعه ودفعه إلى الأمام، بل والمشاركة فى تكوينه وإدارته وتشكيل معالمه واستباقه والتعامل معه بشكل وبفكر استراتيجى.
- أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لخطة مدروسة وموضوعة بعناية من قبل فريق إدارة الموارد البشرية بالجامعة والتنسيق مع مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، ويجب أن توضع هذه الاحتياجات بحيث تلبى الاحتياجات الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية مخصصة لتنمية القيادات الصاعدة والشابة، وكيفية وضعهم على الطريق السليم لما يجب أن تكون عليه القيادة الجامعية.

- تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعيةعلى حضور البرامج والدورات التدريبية، ولا سيما المتعلقة منها بالأداء والفكر والتوجه الاستراتيجى الجامعى بوجه عام، ومهارات الذكاء الاستراتيجى بوجه خاص.

ثانياً: مقترحات إجرائية عامة بشأن تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية:

- تشكيل وحدة أو فريق للذكاء الاستراتيجي بكل جامعة وكلية، تكون مهمتها تزويد الجامعة والكلية بالمعلومات الاستراتيجية المطلوبة، والإسهام فى رسم معالم مستقبل الجامعة، ورصد المتغيرات والتحديات وتحليلها بما يسهم فى اقتناص الفرص ومواجهة التحديات، وتحليل الخيارات والبدائل الاستراتيجية الممكنة، وكيفية الإفادة من كل ذلك فى التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجى.

كما تختص هذه الوحدة أو ذلك الفريق بما يلى:

- نشر ثقافة التوجه والفكر والبناء الاستراتيجى للجامعة ولا سيما فيما يتعلق بالذكاء واليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال أساليب متنوعة من ندوات، ورشة عمل، حلقات نقاشية، محاضرات، لقاءات، اجتماعات، مطويات، ملصقات، كتيبات، أدلة استرشادية، الموقع الالكترونى للجامعة والكلية والقسم، مع ضرورة وضع رابط خاص بهذه الوحدة على الصفحة الرئيسية لموقع الجامعة والكلية.
- تختص هذه الوحدة وتعالج وتتبنى التوجه والبناء الاستراتيجى الأساسى للجامعة من خلال ثلاثة محاور رئيسية هى: التفكير الاستراتيجى – اليقظة الاستراتيجية – الذكاء الاستراتيجى وتصبح مخرجات هذه الوحدة وأنشطتها مهمة للقائمين على التخطيط الاستراتيجى وصنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها بالجامعة.
- تنظيم وإعداد وتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل حول التوجه الاستراتيجى للجامعة فى موضوعات: الذكاء الاستراتيجى، التفكير الاستراتيجى، اليقظة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجى، إدارة التغيير الاستراتيجى، الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، صنع القرار الاستراتيجى واتخاذه.
- يتطلب حصول الهيئة المعاونة على الدرجة العلمية ضرورة اجتيازهم دورة التنمية المهنية فى الذكاء الاستراتيجى.
- يعد اجتياز دورة تنمية الذكاء الاستراتيجى إحدى متطلبات الترقى للدرجة الوظيفية الأعلى.

- يعد اجتياز دورة تنمية الذكاء الاستراتيجى إحدى المعايير الأكاديمية للترشح لشغل الوظائف القيادية بالجامعة.

- تضمين برامج إعداد وتدريب القيادات الجامعية أساليب وآليات تنمية مهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية، من خلال الإجراءات التنفيذية الآتية:
  - عقد ورش عمل على شكل مجموعات تعلم تعاونى، تهدف إلى التعرف على مهارات ومعارف وخبرات وأنماط تفكير وتوجهات القيادات المشاركة بشأن الذكاء الاستراتيجى، بناءً على خبراتهم المهنية والإدارية والقيادية والأكاديمية السابقة، والتى تتضح من خلال استراتيجية العصف الذهنى.
  - عقد ورشة عمل تستهدف إكساب المشاركين فهماً واضحاً واسعاً للذكاء الاستراتيجى وأبعاده ومؤشراته ومهاراته وقدراته وآليات إكسابها وتنميتها.
  - عقد ورشة عمل تتضمن تنمية مهارات المشاركين وقدراتهم على آليات استشراف المستقبل، صياغة الرؤية الاستراتيجية، أساليب تحفيز المرؤوسين، الإبداع الاستراتيجى، التفكير بمنطق النظم، إدارة الشراكة الاستراتيجية، إدارة الأزمات بطريقة الفكر والتوجه الاستراتيجى.

- توصى الدراسة بأن الجامعات المصرية بحاجة إلى المزيد من الجهود والاستثمارات فى تحسين مؤشرات سمعتها، وتحسين مستوى تصنيفها، وانتهاءً بجذب أعضاء هيئة التدريس والعاملين الموهوبين، وترى الدراسة أن الذكاء الاستراتيجى للقيادات الجامعية العليا من العوامل الحاسمة فى تحسين تلك الأداءات وتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية العليا.

- لابد من توفير الدعم من القيادات الجامعية العليا لثقافة التوجه والفكر الاستراتيجى، وذلك من خلال تبنى نمط القيادة الاستراتيجية ومفاهيم التفكير والذكاء الاستراتيجى، باعتبار الذكاء الاستراتيجى روح وقلب وأساس التوجه الاستراتيجى للجامعة.

- لابد من تضمين الذكاء الاستراتيجى كمقرر ضمن الخطة الدراسية للدراسات العليا بالكليات والأقسام المعنية بالإدارة والقيادة الجامعية والتعليمية، مثل كلية التجارة، وكلية التكنولوجيا والتنمية، والحاسبات والمعلومات، وقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية.

- أن يكون معيار الذكاء الاستراتيجى والفكر والتوجه الاستراتيجى بوجه عام من معايير اختيار القيادات الجامعية، والاستعانة بالخبراء المتخصصين سواءً من الداخل أو الخارج لهذا الأمر.

ثالثاً: مشروع برنامج تدريبى مقترح فى تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية:

اسم البرنامج: برنامج تدريبى فى تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.

الهدف العام للبرنامج: إكساب القيادات الجامعية المعارف والمعلومات والمهارات والكفايات والاتجاهات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات الذكاء الاستراتيجى، وآليات تنمية مهاراته وقدراته لدى القيادات الجامعية.

أهمية البرنامج: من خلال هذا البرنامج سيتم صقل وتنمية المعارف والمهارات والقدرات القيادية بأفضل الأطر النظرية والنموذج النبوى الشريف فى مجال الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية، لتحقيق والتميز والميزة التنافسية المستدامة، وبما يساعد على تحسين تصنيف الجامعات المصرية.

الموضوعات والمحاور الأساسية المتعلقة بالبرنامج، وتشمل:

١- الذكاء الاستراتيجى – إطار تنظيرى عام: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الخصائص، المبادئ، الأدوار والمهارات.

٢- الاتجاهات والأساليب العلمية المتقدمة فى استشراف المستقبل وصياغة الرؤية الاستراتيجية.

٣- آليات التفكير النظمى وأساليب الإبداع الاستراتيجى والتحفيز والدافعية.

٤- بناء وإدارة الشراكة التحالفات الاستراتيجية.

٥- خبرات بعض الدول والجامعات الأجنبية فى تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.

٦- بعض ملامح ممارسات وتطبيقات ومهارات الذكاء الاستراتيجى لدى النبى ﷺ.

٧- آليات وأساليب تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية.

المخرجات المستهدفة من البرنامج:

قيادات جامعية أكاديمية لديها القدرة على توظيف مهارات الذكاء الاستراتيجى وكفاياته وقدراته فى استشراف المستقبل وصياغة رؤية استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق، قدرة على الإبداع الاستراتيجى، كيفية استخدام التحفيز وتحريك الدافعية، القدرة على بناء وإدارة شراكة وتحالفات استراتيجية، الاقتداء فى كل ذلك بالخطوط العامة لمهارات الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبى ﷺ.

المستهدفون من البرنامج:

يرشح للبرنامج التدريبى القيادات الجامعية الأكاديمية المأمول منها تولى مناصب وظيفية قيادية مستقبلية بالإدارة الجامعية وهم:

- رؤساء الجامعات
- نواب رؤساء الجامعات
- عمداء الكليات
- وكلاء الكليات
- رؤساء الأقسام الأكاديمية
- مديرو الوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص
- أعضاء هيئة التدريس المرشحون لتولى مناصب قيادية
- المكلفون بصياغة الخطط الاستراتيجية بالجامعة والكليات
- مدراء وحدات الجودة والتخطيط الاستراتيجى بالكليات

الجهة المنفذة للبرنامج:

المركز القومى لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية وفروعه المختلفة بالجامعات بالتعاون مع المركز القومى لضمان الجودة ووحداته وفروعه المختلفة بالكليات الجامعية.

المدربون:

- خبراء ومستشارون متخصصون فى مجالات الإدارة والقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى والمحترفون فى مجال الفكر والتوجه والذكاء الاستراتيجى.
- خبراء فى الإدارة الجامعية والإدارة العامة والإدارة التربوية، سواءً من كليات التجارة أو قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية أو بعض خبراء علم النفس.
- خبراء المنظمات والمراكز المتخصصة فى الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية.
- القيادات الجامعية العليا والتى تتبنى الفكر الاستراتيجى وتطبيقه.
- يمكن ندب خبراء أجانب متخصصين فى جزئية الذكاء الاستراتيجى.

زمن البرنامج :

يستمر البرنامج لمدة سبعة أيام بمعدل ٢١ ساعة كلية، بواقع ثلاث ساعات يومياً، تقسم ما بين محاضرات نظرية وحوارات وورش عمل وحلقات نقاشية وتعلم ذاتى وجلسات عصف ذهنى.

أساليب البرنامج التدريبى:

محاضرات، مناقشات وحوارات، ورش عمل ،حلقات نقاشية، عصف ذهنى، تعلم ذاتى، دراسات الحالة، مباريات إدارية، تمثيل الأدوار ، مواقف تطبيقية وزيارات ميدانية، تغذية راجعة.

المادة التدريبية :يقترح إعداد بعض أوراق العمل فى صورة كتيب أو دليل يتضمن المفاهيم الأساسية والأبعاد والمحاور حول موضوعات البرنامج، وتوضع فى متناول المتدربين، كما يقترح إعداد بعض التدريبات والنماذج ومواقف تطبيقية، يطلع عليها المتدربون، قبل أن يزاولونها كنشاط فى ورشة العمل.

محتوى البرنامج والجدول الزمنى للتنفيذ فى ضوء الاحتياجات التدريبية:

اليوم	المجال	الحاجات التدريبية	المفردات والأساليب	عدد الساعات		
				نظرى	عملى	المجموع
الأول	الذكاء الاستراتيجى إطار تنظيرى	تعريف القيادات الجامعية بمفهوم الذكاء الاستراتيجى وأهميته وأهدافه وأدواره ومهاراته	١-مفهوم الذكاء الاستراتيجى ٢-أهداف وأهمية وأدوار الذكاء الاستراتيجى ٣-أبعاد الذكاء الاستراتيجى ومهاراته	٢	١	٣
الثانى	استشراف المستقبل وصياغة الرؤية الاستراتيجية	تنمية مهارات وقدرات القيادات الجامعية فى هذا المجال	١-الآليات والاتجاهات العلمية المتقدمة فى استشراف المستقبل ٢-كيفية صياغة الرؤية الاستراتيجية ٣-أمثلة وتطبيقات عملية	١	٢	٣
الثالث	التفكير النظمى والإبداع الاستراتيجى	تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التفكير النظمى ومهارات الإبداع الاستراتيجى	١-ملامح التفكير النظمى ٢-آليات وأساليب الإبداع الاستراتيجى ٣-مواقف تطبيقية	١	٢	٣
الرابع	التحفيز والدافعية	تعريف المتدربين بأنواع الحوافز وكيفية استخدامها بفاعلية	١-التحفيز وأنواعه واستخدامه ٢-استراتيجيات وأساليب التحفيز على أرض الواقع	١	٢	٣
الخامس	الشراكة والتحالفات الاستراتيجية	تنمية معارف ومهارات وقدرات القيادات الجامعية فى بناء وعقد وإدارة الشراكة والتحالفات الاستراتيجية	١-مفهوم الشراكة والتحالفات الاستراتيجية ٢-صور وآليات الشراكة ٣-مهارات بناء وإدارة الشراكة	١	٢	٣
السادس	بعض الخبرات الأجنبية فى تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى	الإطلاع والاستفادة من خبرات بعض الدول والجامعات الأجنبية المتقدمة فى هذا الشأن وربط ذلك بواقعنا	عرض نماذج لخبرات دول وجامعات أجنبية متقدمة وتحليل هذه النماذج وبيان كيفية الاستفادة منها	١	٢	٣
السابع	بعض ملامح وتطبيقات الذكاء الاستراتيجى لدى النبى (ص)	إطلاع المتدربين على ملامح النموذج النبوى فى مهارات وممارسات الذكاء الاستراتيجى و مواقف مدللة	استعراض بعض المواقف والممارسات والتطبيقات الواقعية لدى النبى ﷺ للذكاء الاستراتيجى فى الأبعاد الثمانية للدراسة	١	٢	٣
المجموع				٨	١٣	٢١

تقييم البرنامج التدريبي، ويشمل:

أ-تقييم المتدربين، من خلال:

- مقابلات شخصية شفهية.
- اختبارات فى مواقف عملية.
- تقارير عن المتدربين ومدى فاعليتهم فى البرنامج.
- استمارة تقييم لكل متدرب.

ب-تقييم البرنامج التدريبى، من خلال استبيان أو استطلاع رأى المتدربين فى البرنامج، ويشمل:

- جودة المادة التدريبية ومدى ملائمتها وقيمتها العلمية.
- مكان وتوقيت وزمن البرنامج.
- كفاءة المدربين واحترافيتهم.
- أساليب ووسائل التنفيذ.
- مدى تحقق أهداف البرنامج ومدى الاستفادة الحقيقية منه.

قــائمـــة المراجـــع

(١) راجع :
- صلاح الدين محمد توفيق، شيرين عيد مرسي " " الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح" ، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٨، ع ١٠٩، يناير ٢٠١٧، ص . ٥٢ .
- نسرين صالح محمد صلاح الدين: "قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الامريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر"، الإدارة التربوية، السنة الثانية بالعدد الرابع، مارس ٢٠١٥م، ص ص ١٥٦ – ١٥٧.

(2) Hassan Ali Al-Zu'bi: "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation", International Journal of Academic Research in Busines and Social Science , Vol.6 ,No.4 April 2016 , p.233 .

(٣) عبد العزيز منصور عوض العدوان: دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القراءات في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٣م، ص ٢.

(4) James R. Clapper: The Natioal Intelligence Strategy of The United States of America, Office of the Director of National Intelligence, 2014, p. 7.

(٥) راجع:
- Ahmad A, Salih & Manal-Abdulrahman: "The Role of Strategic Intelligence in The Development of Managers Competencies Portfolio – A Study with Reference Jordanian Commercial Banks", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 3, Issue 12, December, 2015, p. 497.
- David R. Mandel & Alan Bames: Accuracy of Forecasts in Strategic Intelligence, Privy Council Office, Ottawa, on, Canada – KIAOAS, 2014, P. 1.

(٦) راجع :
- سعاد حرب قاسم: أثر الذكاء الاستراتيجى عملى عملية اتخاذ القرارات – دراسة تطبيقية على المدار – فى مكتب غزة الإقليمى التابع للأونرا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١م، ص ٣.
- لعلايمية محمد على: أهمية الذكاء الاستراتيجي فى عملية اتخاذ القرارات – دراسة ميدانية لمؤسسة فريتال – عناية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بشكرة، الجزائر، ٢٠١٥، ص أ، ص ٦.

(7) Laura C, Seitovirta: The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Master's Thesis, Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics, 2011, p. 144.

(٨) للاستزادة راجع:

- Sabah Agha et al.: "The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Mediator Role of Strategic Fleibility: An Empirical Research in Biotechnology Industry, "International Journal of Management Science, Vol. 1, No (5), 2014, p. 66.
- Ahmad A., Salih & Manal Abdulrhman: op.cit., pp. 497 – 498.
- تامر حمدان عبد القادر مسلم: أثر الذكاء الاستراتيجى على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة، ٢٠١٥م، ص ص ٣٠ – ٣٨.
- نضال عبد الهادى عمران: أثر الذكاء الاستراتيجى على الإبداع التنظيمى، دراسة تطبيقية فى شركة اسيا سيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ٢٣، ٢٠١٥م، ص ص ١٢٨٨ – ١٢٩٠.

(٩) للاستزادة، راجع :

- محمد محمد محمد شبانة: الأجوبة المرضية علي أسئلة السيرة النبوية، تقديم كامل محمود عزب وآخرون، ط١، د.ن، ٢٠١٧م، ص ص ١٩١، ١٩٢ .
- طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل: صناعة القائد، ط٢، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣م، ص ص ٧٠، ٧١.

(١٠) راجع:

- صفى الرحمن المباركفورى: روضة الأنوار في سيرة النبى المختار ﷺ، ط١٠ ن وكالة المطبوعات والبحث العلمى، وزارة الشون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، السعودية، ١٤٣٤هـ، ص ص ١٤٨، ١٤٩.
- على محمد محمد الصلابى: السيرة النبوية – عرض وقائع وتحليل أحداث (دروس وعبر)، ط١، د.ن، ٢٠٠٤م، ص ص ٣٩٧، ٣٩٨.

(١١) صحيح البخارى: كتاب الشروط، حديث رقم ٢٧٣٤.

(١٢) راجع:

- عبد الستار جاسم محمد الحيانى: "التعايش في المنظور الإسلامى: صلح الحديبة نموذجاً"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق، المجلد الثامن، العدد الثالث، ٢٠٠٩م، ص ٣٤٧.

- عليوان أسعيد: "البعد الحضارى والسياسى في صلح الحديبية"، مجلة دراسات إسلامية، العدد ١٢، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ٢٠١٠م، ص ص ٣٧، ٣٨.
- راغب السرجانى: "أخلاق الرسول ﷺ في تطبيق صلح الحديبية (١-٢)"، مجلة البيان، السنة الثالثة عشرة، الجمعية الشرعية الرئيسية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة، ذو القعدة ١٤٣٧هـ/ أغسطس ٢٠١٦م، ص ٣٤.

(١٣) عبد القادر عثمان محمد جاد الرب: "الهجرة الإسلامية إلى بلاد الآخر (الأسباب والشروط والنتائج): هجرتا الحبشة نموذجاً"، مجلة كلية الآداب، جامعة أم درمان الإسلامية، العدد الرابع، السودان، ٢٠١١م، ص ص ٢٧، ٢٨.

(١٤) للإستزادة، انظر:

- منتهى زهير العبيدى: "دروس من الهجرة النبوية"، مجلة هدى الإسلام، المجلد ٥٦، العدد ١، محرم/كانون الأول، ٢٠١٢م، الأردن، ٢٠١٢م، ص ص ١١٣ – ١١٥.
- محمد المحمدى الماضى: "دروس عظيمة في الإدارة من السيرة: توجه استراتيجى جديد بعد رحلة الطائف"، مجلة إدارة الأعمال، العدد ١٤٣، مصر ن ٢٠١٣م، ص ص ٦، ٧.
- محمود شيت خطاب: الرسول القائد، ط٦، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢م، ص ص ٧٠ – ٧٤.
- أحمد بن داود المزجاجى الأشعرى: مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط١، د.ن، جدة، السعودية، ٢٠٠٠م، ص ص ١٤٦ – ١٥٠.

(١٥) راجع:

- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ص ٨٢٠ – ٨٢٥.
- صفى الرحمن المباركفورى: مرجع سابق، ص ص ٢١١ – ٢١٤.

(١٦) للاستزادة، انظر:

- محمد الصادق إبراهيم عرجون: محمد ﷺ منهج ورسالة – بحث وتحقيق، هدية مجلة الأزهر، القاهرة، ١٤٣٨هـ / ٢٠١٦م، ص ص ٦١ – ٧٨.
- سلمان نصر أحمد الداية: "التحالفات السياسية في الإسلام"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية، المجلد ٢١، العدد ٢، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م، ص ١٥٦.
- هاشم حمود: "فقه التحالفات السياسية في المجتمع الإسلامى"، حولية المنتدى، المجلد ٨، العدد ٢١، العراق، ٢٠١٥م، ص ٧٧.
- عبد القادر عثمان محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص ص ٢٦، ٢٧.
- عليوان أسعيد: مرجع سابق، ص ص ٣٧، ٣٨.
- نهاد يوسف الثلاثينى: الأمن العسكرى في السنة النبوية – دراسة موضوعية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧م، ص ص ١٤٨ – ١٥٢.

(١٧) محمد أحمد عوض البربرى: "سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجاممعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٨٩ الجزء الثانى، أكتوبر ٢٠١٥م، ص ١٣٢.

(١٨) راجع:

- نسرين صالح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ١٥١.
- طارق أبو العطا الألفى: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية – تحديات وطموحات، ط١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٢١.

(١٩) انجى طلعت نصيف ميخائيل: تطوير التعليم الجامعى المصرى في ضوء التعلم التنظيمى وتطبيقاته في بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، ص ٢٥٢.

(٢٠) عبد العزيز عبد الله السنبل: "تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجى"، مستقبل التربية العربية، العدد ٩٠، المجلد الحادى والعشرون، يونيه ٢٠١٤م، ص ٣٤.

(٢١) راجع:

- عزة أحمد محمد الحسينى: "التفكير الاستراتيجى لدى قادة التعليم الجامعى المصرى على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية"، التربية، السنة السادسة عشر، العدد السابع والأربعون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير ٢٠١٤م، ص ١٥.
- منى عبد المنعم محمد أحمد: ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الإفادة منهعا في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٤م، ص ص ٢٢٢، ٢٢٣.
- محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر: تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٨٧، الجزء الاول، ابريل ٢٠١٥، ص ٢٢٧.

(٢٢) رجب عليوة على حسن، محمد عبد الله محمد عبد الله: "تصور مقترح لتطوير بعض جوانب التعليم العالى في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر أنظمة التعليم في الدول العربية بالتجاوزات والأمل، في الفترة من ٥ – ٦ مايو ٢٠٠٩م، قسم أصول التربية، كلية التربية جامعة الزقازيق، المجلد الأول، ٢٠٠٩م، ص ص ١٦٩، ١٧٠.

(٢٣) راجع:

- رضا إبراهيم المليجى: "إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى في مصر – دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، العدد ٤٢، ٢٠١٠م، ص ٤٣٣.
- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، المجلد ٢٦، العدد ١٠، ٢٠١٥م، ص ١٤.

(٢٤) راجع:
- نسرين صالح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ٢١١ – ٢١٧.
- شعبان أحمد هلل: واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها"، مستقبل التربية العربية، المجلد ٢١، العدد ٨٨، يناير ٢٠١٤م، ص ٣٤٥.

(٢٥) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: مرجع سابق، ص ٧٨.

(٢٦) سعيد محمود مرسى: "مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٨٧، الجزء الثانى، ابريل ٢٠١٥م، ص ٣٨٨ – ٣٩٤.

(٢٧) أميرة رمضان عبد الهادى، أم السعد أبو العينين حتاتة: تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة)، التربية، السنة ١٥، العدد ٣٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، فبراير ٢٠١٢م، ص ٢٦٢.

(٢٨) باسم سليمان صالح جاد الله: "التمكين الإدارى للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقق السلوك التنظيمى بكليات التربية – دراسة ميدانية"، مستقبل التربية العربية، العدد ٩٩، ديسمبر ٢٠١٥م ، ص ٩٨، ٩٩، ص ١١٨.

(٢٩) راجع:
- طارقأبو العطا الالفى: مرجع سابق، ص ١٠٣.
- باسم سليمان صالح جاد الله: مرجع سابق، ص ص ٩٨، ٩٩.
- عبد الباسط محمد دياب: "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم في الوطن العربي، ٦ – ٧ فبراير ٢٠١٠م، المجلد الثالث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ١٣٨٣.

(٣٠) راجع:
- انجى طلعت نصيف: مرجع سابق، ص ص ٢٢٤، ٢٢٥.
- أمل عبد الفتاح محمد: صنع سياسات التعليم المقارنة باستخدام مدخل السياسة القائمة على الأدلة والإفادة منه في تطوير سياسات التعليم المصرى"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ١٣، العدد ٣٠، نوفمبر ٢٠١٠م، ص ٢٢١.

(٣١) راجع:
- محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر: مرجع سابق، ص ٢٧٧.
- عبد العزيز أحمد محمد داود: "تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٣، العدد ١٠١، ابريل ٢٠١٦، ص ٩٨.

(٣٢) راجع:
- فيولا منير عبده منصور: الشراكة بين المدرسة والجامعة في ضوء خبرات بعض الدول وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، ص ٢٧١.

- أشرف السعيد أحمد محمد: "رأس المال الاجتماعى التنظيمى بالأقسام الأكاديمية التربوية – دراسة تحليلية"، مستقبل التربية العربية، المجلد١٩، العدد ٨٠، سبتمبر ٢٠١٢م، ص ٢٥٦.

(٣٣) فاطمة عبد المنعم محمد معوض: "تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربى في ضوء الفكر الإدارى المعاصر"، التربية، السنة ١٦، نالعدد ٤٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، نوفمبر ٢٠١٣، ص ص ٢٣٠ – ٢٣٣.

(٣٤) طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ١١٥.

(٣٥) محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٩٣، الجزء الثانى، أكتوبر ٢٠١٦، ص ص ٢٧٥ – ٢٧٩.

(٣٦) للإستزادة، انظر:

- إيمان وصفى كامل: التنمية الإدارية للقادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، ص ص ٢٣٥ – ٢٣٧.
- محمد يوسف مرسى نصر: "التمكين الإدارى ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر"، الإدارة التربوية، السنة الثانية، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سبتمبر ٢٠١٥م، ص ٢١.

(٣٧) فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى: دراسة تحليلية نقدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١١م، ص ص ٢٢٤، ٢٢٥.

(٣٨) سعاد حرب قاسم: مرجع سابق.

(٣٩) عبد العزيز منصور عوض العدوان: مرجع سابق.

(٤٠) سعدون حمود جثير وآخران: "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والذكاء التنظيمى"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد ٥، العدد ١٠، ٢٠١٣م.

(٤١) رند وميض عبد الباقى حمودة: أثر الذكاء الاستراتيجى في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤م.

(٤٢) تامر حمدان عبد القادر مسلم: مرجع سابق.

(٤٣) محمد جبار هادى الظالمى: "الذكاء الاستراتيجى وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ١، ٢٠١٦م.

(44) Laura C, Seitovirta: op.cit.

(45) Mahmoud R. Esmaili: "A Study on The Effect of The Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning", International Journal of Asian Social Science, 4(10), 2014,.

(46) Sabah Agha et al.: op.cit.

(47) Ahmad A. Salih & Manal Abdurahman: opc.ti.

(48) Hasan Ali Al-Zu'bi: op.cit.

(49) Mohammed M. Omidifar & Iraj Radmehr: "Invesigate the Relationship Between Manager's Philosophical Mindest and Strategic Intelligence in the SAIPA Kashan Auto motive Company", "Intrnational Business Management", Vol. 10, ,No. 12, 2016

(٥٠) تامر حمدان عبد القادر مسلم: مرجع سابق، ص ٢٠.

(51) Ahmad A. Salih & Manal Abdurahman: op.cit., p. 496.

(52) Maccoby, Michael, et al.: Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, ,Decrease Costs, and Improve Population Health, Jossey – Bass, Sanfrancisco, 2013.

(٥٣) أكرم محسن الياسرى، أحمد عبد الله الشمرى: مفاهيم معاصرة فى الإدارة الاستراتيجية ونظرية النظمة (الرصد البيضى، الذكاء التنافسى، المقدرات الجوهرية)، ج٦، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م، ص ٢٥٣.

(٥٤) راجع:

- Mahmoud R. Esmaeil: op.cit., p. 1046.
- Laura C., Seitovirta: op.cit., p. 5.

(55) Maccoby Michael: "Strategic Intelligence -9 Conceptual System of Leadership for Change", International society for Performance Improvement, Vol. 50, No. 3, 2011, p. 32.

(٥٦) عبد المهدى عطا الله القطامين: أثر الذكاء الاستراتيجى فى تعزيز رأى المال فى شركات الإتصالات الخلوية، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٣م، ص ٢.

(٥٧) على رزاق جياد العابدى: "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجى لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية"، مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد ٣١، ٢٠١٤م، ص ١٥٠.

(٥٨) الياس العيدانى: "الذكاء الاستراتيجى كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الدولى الرابع "المنافسة والاستراتيبات التنافسية للمؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حيبة بو على، الجزائر، نوفمبر ٢٠١٠م، ص ٥.

(59) Ahmad A. Salih & Abdurahman: op.cit., p. 496.

(60) Laura C. Seitovirta: opc.ti., pp. 10 – 13.

(61) Jean P. Kruger: A Study of Strategic Intelligence as A Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa, Degree of Master of Commerce, University of South Africa, January 2010, p. 107.

(٦٢) محمد حسين الطائى، نعمة عباس الخفاجى: نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٣١ – ٢٣٤.

(٦٣) الياس العبيدانى: مرجع سابق، ص ص ١٦، ١٧.

(64) Sabrina B. et al.: "Towards an Information Intelligence and Knolwedge Management Process in the Context of Information Technologies", Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 20, No. 3, pp. 1 – 9.

(65) Maccoby,, Michael Scudder, Tin: "Strategic Intelligence Definition: Conceptual System of Leadership for Shange", Performance Improvement, Vol. 50, No., 3, 2011, p. 32.

(٦٦) راجع:

- أحمد على صالح وآخرون: الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعى للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠م ، ص ص ١٤٨ – ١٦٤.
- سعدون حمود حثير: مرجع سابق، ص ٣٧٣.

(67) Ahmad A. Salh & Manal Abdurahman: op.cit., p. 497.

(٦٨) سعاد حرب قاسم: مرجع سابق، ص ص ٢٧، ٢٨.

(٦٩) راجع: تامر حمدان عبد القادر مسلم، ص ٢٥.

(70)Jean P. Kruger: op.cit., p. 104.

(٧١) سعيد عبد الله محمد، وآخرون: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجى دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية"، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٠١٢.

(72) Maccoby et al.: op.cit., p. 52 – 53.

(٧٣) سعاد حرب قاسم: مرجع سابق، ص ٣٧.

(٧٤) سعاد حرب قاسم: مرجع سابق، ص ٣٧.

(٧٥) راجع:

- حيدر كريم سكر: "الذكاء الاستراتيجى لدى المرأة العراقية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٨٧، العراق، ٢٠١٢م، ص ٢٥٦.
- Ahmad A. Salih & Manal Abdurahman: op.cit., p. 497.

(76)Davis, Barbara & Davies Brent: "The Nature and Dimiensins of Strategic Leadershiip, International Studies in Educational Administration", Commonwealth Council for Educational Administration & Management, Vol. 38, No. 1, 2010, p. 5.

(٧٧) راجع:

- صبرينة ترغيني: دور التفكير الاستراتيجي فى تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة – دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٥م، ص ص ٨٤ – ٨٧.

(٧٨) عاصم محمد حسن: "استشراف المستقبل من منظور إسلامى – مداخل أساسية"، أوراق، سلسلة تصدر عن وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الاسكندرية، العدد رقم (١٨)، ٢٠١٥م، ص ص ١٧، ١٨.

(٧٩) ميشال غودييه آخرون: الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، تعريب محمد سليم قلالة، قيس الهامى، مجد الابتكار والاستشراف الاستراتيجى والتنظيم، المركز الوطنى للفنون والحرف، LIPSPR، الجزائر، د.ت، ص ص ٣٤ – ٣٧.

(٨٠) راجع:

- سعاد حرب قاسم: ص ٤٢.
- تامر حمدان عبد القادر مسلم: ص ٣٢.

(٨١) نهال شفيق العش: مرجع سابق، ص ٤٥.

(٨٢) فاتن محمد عبد المنعم عزازى: التخطيط الاستراتيجى لمؤسسات التعليم العالى، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١٥م، ص ٢٣.

(٨٣) محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجى – كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١٤.

(٨٤) راجع:

- نهال شفيق العش: مرجع سابق، ص ص ٤٥، ٤٦.
- صلاح النعيمى: مرجع سابق، ص ص ١٤٤ – ١٤٧.

(85) Barry Smith: Overview of Systems Thinking: Leadership for Shange, Module Two, Mauritius, Maris, 2012, p. 8.

(86) Gopalrao, Shri & Kondalkar, Gayabai: Organizational Behavior", New Age International (P) Ltd., Publishers, ISBN (13), 2007, p. 327.

(٨٧) عزة أحمد محمد الحسينى: مرجع سابق، ص ص ٥٨، ٥٩.

(٨٨) ضحى حيدر خضر: "نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالى في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ١، الجزء الأول، سبتمبر ٢٠٠٩م، ص ٨٤.

(89) Barry Smith: op.cit., pp. 24 – 26.

(٩٠) راجع:
- سعد محمود الكواز وآخرون: "اسهام المعرفة الاستراتيجية فى تعزيز الذكاء الاستراتيجى – دراسة حالة فى شركة آسيا سيل للإتصالات فى العراق"، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٠١٢م، ص ١٨١.

(91)S. Kalaria: Strategic Innovation: A Review and Theoretical Framework, Management of Governance Business Administration, University of Twente January, 2013, p. 44.

(٩٢) رزيق حنان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ةوالتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلى محند اولحا – بالبويرة، الجزائر، ٢٠١٥م، ص ص ٦٤، ٦٥.

(٩٣) راجع:
- تامر حمدان عبد القادر مسلم: مرجع سابق، ص ص ٣٨، ٣٩.
- سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٢٣٧.

(٩٤) باسم شمس الدين: القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ص ٢٨ – ٣٠.

(95) Maccoby et al.: op.cit., p. 62.

(96)Keli, Burton: A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving, Indiana University, may 2012, p. 6.

(٩٧) أحمد على صالح وآخرون: مرجع سابق، ص ١٩٠.

(98)Keli, Burton: op.cit., p. 30.

(٩٩) سعد محمود الكواز وآخرون: مرجع سابق، ص ١٨٢.

(100)Maccoby, et al.: op.cit., p. 5.

(101)Chandra, S. Singh: A Literature Review on Motivation, Indian Institute of Information Technology an dManagement Gwalior, 2013, pp. 3 – 5.

(١٠٢) راجع:
- Maccoby et al.: op.cit., p. 62.
- Dara, M.; Marel S.: Strategic Partnership as an Instrument of EU Foreign Policy – Workshop Report, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, Carelton University, 2015, p. 2.

(103) Corinna Caspar-Terizakis & Xuemei Yu: Definition, Benefits and Forms of Strategic Partnership-best Practice: TU Darmstadt-Tougji University Shanghai, 2016, p. 5.

(١٠٤) هناء إبراهيم أمين: "دور الذكاء الاستراتيجى فى عمليات التصنيع الأخضر – دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٠، عدد ٧٧، ٢٠١٤م، ص ١٨٧.

(١٠٥) راجع:

- فيولا منير عبده منصور: مرجع سابق، ص ص ٣٤ – ٣٦.
- محمد عارف عبده عارف: "مقومات تبنى استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية – دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج٥، ع ٣، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٣٩٥.

(106)Dorrell, K. Rigby: Management Tools 2015 An executive's guide, Bain & Company, Inc, Boston, 2015., p. 52.

(١٠٧) راجع:

- Corinna Casper – Terizakis & Xuemei Yu: op.cit., pp. 18 – 19.
- Dorrell, K. Righby: op.cit.,p. 52.

(١٠٨) أحمد على صالح وآخرون: مرجع سابق، ص ١٨٨.

(109) European Comission, Directorate-General for Research: Mobility of Researchers Between Academia and Industry: 12 Practical Recommendations, Information and Communication Unit, Brussels, 2006, pp. 11 – 14.

(١١٠) السلسلة الصحيحة لألبانى ١٩٤/١ حسن، المطالب العالمية لابن حجر العسقلانى ٣٧٢/٤.

(١١١) البخارى رقم ٦٥٤٤.

(١١٢) البخارى، كتاب الشروط، رقم ٢٧٣٤.

(١١٣) البخارى، رقم ٢٨٤٧.

(١١٤) محمد بن عدنان السمان: من معالم الاستشراف والتخطيط المستقبلي في الدعوة في ضوء السنة النبوية (الهجرة إلى الحبشة أنموذجاً)، الرياض، ١٤٣٢هـ، ص ص ١٢ – ٢٣. http://www.alssunnah.com

(١١٥) عبد القادر عثمان محمد جاد الرب: مرجع سابق.

(١١٦) أحمد زايد: "الكشف عن منابع التغيير والبناء الحضارى من خلال السيرة النبوية"، المؤتمر العلمى الثانى للباحثين فى السيرة النبوية – آفاق فى خدمة السيرة النبوية، ٢٠ – ٢٢ نوفمبر ٢٠١٤م، فاس، المغرب، ٢٠١٤م، ص ٣٧.

(١١٧) محمد المحمدى الماضى: مرجع سابق، ص ص ٦، ٧.

(١١٨) راجع:

- محمود شيت خطاب: مرجع سابق، ص ص ٦٥ – ٦٨.
- أحمد بن داود المزجاجى: مرجع سابق، ص ١٤٦.

(١١٩) أحمد زايد: مرجع سابق، ص ٣٧.

(١٢٠) صحيح البخارى، كتاب فضائل الصحابة، رقم ٣٦٥٣، صحيح مسلم، حديث رقم ٢٣٨١ حاشية ١.

(١٢١) راجع:
- محمود شيت خطاب: مرجع سابق، ص ص ٧٠ – ٧٤.
- منتهى زهير العبيدى: "دروس من الهجرة النبوية"، مجلة هدى الإسلام، مجلد ٥٦، ع١، ٢٠١٢م، ص ص ١١٣ – ١١٥.

(١٢٢) السلسلة الصحيحة للالبانى ١١٤/١ حديث حسن.
(١٢٣) طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل: مرجع سابق، ص ١٥٧، والحديث عند البخارى ومسلم.
(١٢٤) البخارى ٣٧٨٩.
(١٢٥) البخارى ٣٧٩٥.
(١٢٦) صفى الرحمن المباركفورى: مرجع سابق، ص ١١٢.
(١٢٧) طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل: مرجع سابق، ص ص ٧٠، ٧١.
(١٢٨) محمد بن عدنان السمان: مرجع سابق، ص ص ١٢ – ٢٣.
(١٢٩) راجع:
- صفى الرحمن المباركفورى: ص ص ١٤٨ – ١٤٩.
- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ص ٣٩٧، ٣٩٨.

(١٣٠) النسائى ٨٨٥٨، ٢٦٩/٥.
(١٣١) ماجد أحمد الموفى: مرجع سابق، ص ٨٧.
(١٣٢) محمد بن عدنان السمان: مرجع سابق، ص ص ٨ – ١٠.
(١٣٣) عاصم محمد حسن: استشراف المستقبل من منظور إسلامي: مداخل أساسية، مرجع سابق، ص ص ١٨٠، ١٨١.
(١٣٤) حافظ أحمد عجاج الكرمى: الإدارة في عصر الرسول ﷺ– دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ص ٦٩، ٧٠.
(١٣٥) نزار محمود قاسم الشيخ: التخطيط الاستراتيجى والمستقبلى في قيادة النبى ﷺ العسكرية، ص ٢٨ . http://www.saaid.net/book/search.php. In 12/6/2016 .
(١٣٦) راجع:
- محمد عيد عتريس: "الإدارة في الإسلام وإمكانية الاستفادة منها في تأصيل مبادئ التخطيط للتعليم قبل الجامعى بمصر"، المؤتمر العلمى الخامس لكلية التربية – تطوير التعليم في الدول العربية بين المحلية والعالمية، ٢٤ – ٢٥ مارس، ٢٠٠٧م، كلية التربية جامعة الزقازيق، مصر، ٢٠٠٧م، ص ٦١.
- بدوى محمود الشيخ: الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ص ١٠٢، ١٠٣.

(١٣٧) فيصل بن أحمد بن عابد شعبى: التخطيط الإدارى الإسلامى فى العهد البوى المدنى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م ١٥، ع ١، ٢٠٠١م، ص ٦٥.

(١٣٨) أمير بن محمد المدرى: غزوة بدر الكبرى دروس وعبر، سلسلة غزوات النبى المصطفى (١)، ط١، مكتبة خالد بن الوليد، عالم الكتب اليمنية، د.ن، ص ص ٢٨، ٢٩.

(١٣٩) راجع:

- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ص ٤٠١، ٤٠٢.
- بدوى محمود الشيخ: مرجع سابق، ص ص ٩٩ – ١٠٥.
- على بن نايف الشحود: دروس وعبر من الهجرة النبوية، د.ن، ٢٠٠٨م، ص ص ٧٠ – ٧٣.

(١٤٠) راجع:

- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ص ٣٦٣ – ٣٦٩.
- محمد الصادق إبراهيم عرجون: مرجع سابق، ص ص ٦٨ – ٧٨.

(١٤١) راجع:

- صفى الرحمن المباركفورى: الرحيق المختوم، بحث في السيرة النبيوة، دار التوفيقية للتراث ،القاهرة، ٢٠١٥م، صص ١٤٠– ١٤٣.
- ابن هشام: مرجع سابق، ٢/ ص ص ٥٥، ٥٦.

(١٤٢) راجع:

- حافظ أحمد عجاج الكرمى: مرجع سابق، ص ص ٧٦ – ٩٠.
- فيصل أحمد عابد شعبى: "الإدارة العامة في العهد النبوي النبوى: المفهوم والنشأة والمهام"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م ١٨، ع ١، ٢٠٠٤م، ص ص ٤٦ – ٥١.

(١٤٣) فيصل احمد عابد شعبى: "الإداربالعامة في العهد النبوى المدنى"، مرجع سابق، ص ٦٢.

(١٤٤) البخارى، كتاب المغازى، باب مرجع النبى ﷺ من الأحزاب ومخرجه إلى بنى قريظة، وكذلك صحيح مسلم.

(١٤٥) على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ٨٢١.

(١٤٦) الجامع الصغير من حديث أنس.

(١٤٧) راجع:

- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ٨٢١.
- صفى الرحمن المباركفورى: روضة الأنوار في سيرة النبى المختار محمد ﷺ، مرجع سابق، ص ٢١١.

(١٤٨) البخارى ٤١٠٦، مسلم ١٨٠٣.

(١٤٩) البخارى ٤١٠٦.

(١٥٠) محمود شيت خطاب: مرجع سابق، ص ص ٣٨٨، ٣٨٩.
(١٥١) ابن سعد، محمد بن سعد بن منيع البصرى: الطبقات الكبرى، ج٨، دار صادر، بيروت، د.ت، ص ١٦٧.
(١٥٢) البخارى ٢١٣٨، ٦٩/٣.
(١٥٣) صحيح مسلم ١٩٠١، ١٥٠٩/٣.
(١٥٤) مسلم بشرح النووى، ج١٢، ص ص ٤٢، ٤٣، حدين ١٧٣٩/١٣٦١/٣.
(١٥٥) البخارى ٣٦٩٢/١٤١٧/٣.
(١٥٦) البخارى ٢٧٨٧/١٠٧٨/٣، البيهقى في السنن الكبرى ١١٤٢٣/١١٨/٦.
(١٥٧) رواه عبد الرازق في مصنفه، حديث رقم ٩٧٢٧: ٣٤٩/٥.
(١٥٨) ابن هشام: السيرة النبوية، مرجع سابق ١٦٣/٣، ابن القيم الجوزية، زاد المعاد، مرجع سابق ١٧٢/٣، (٥).
(١٥٩) حديد الطيب السراج: "صلح الحديبية: الحوار – التفاوض – الفتح"، مجلة المنبر، هيئة علماء السوداء، ع ١٤، ديسمبر ٢٠١٠م، ص ص ٢٢٩، ٢٣٠.
(١٦٠) مسند الإمام أحمد ٢٣٥٦٧/٥٤٤/٣٨.
(١٦١) عبد الله محمد عبد الله الرشيد: ص ص ٢٤ – ٢٦.
(١٦٢) مسلم ٣٥٣/١ رقم ٤٨٩، ورواه كذلك أبو داوود النسائى.
(١٦٣) صحيح البخارى، كتاب المغازى ٤٠١٣ (مرفوع)، سنن الترمذى رقم ٣٩٠١، ص ٦٧.
(١٦٤) البخارى، الأدب المفرد، الترمذى (حديث غريب)، مصنف بن أبى شيبة، كتاب الفضائل ٣١٢٦ (مرفوع).
(١٦٥) صحيح مسلم، كتاب صلاة المسافرين وقصرها، ٨١٠.
(١٦٦) مسلم، كتاب الفضائل عن أنس، ٢٣١٢.
(١٦٧) الحاكم في المستدرك ٥٩٨/٣، الطبرانى ٢٦١/٦، السيرة النبوية لابن هشام ٢٢٤/٢.
(١٦٨) صحيح الجامع للألبانى ٨٦٨، ورواه الترمذى وابن ماجة بسند صحيح.
(١٦٩) سنن أبى داود، كتاب الإمارة والخراج والفئ.
(١٧٠) رواه أبو داود وأحمد والدارمى: ضعفه الألبانى، وقال ابن القيم إسناده متصل ورجاله ثقات.
(١٧١) رواه الحاكم في المستدرك وغيره وقال حديث صحيح الإسناد.
(١٧٢) البخارى ٦/٨ نقلاً عن ابن القيم، زاد المعاد، ٤٠٤/٣.
(١٧٣) البخارى ٤٩٨٠.
(١٧٤) مختصر صحيح مسلم للمنذر، ٧٠/٢ رقم ١١٥٧.
(١٧٥) راجع:
- ابن هشام: السيرة النبوية، مرجع سابق، ٢٢٩/٢.
- محمود شيت خطاب: مرجع سابق، ص ٢٣٢.
- دلائل النبوة للبيهقى: رقم ١٣٥٧، حديث مرفوع.

(١٧٦) سلمان نصر أحمد الداية: مرجع سابق، ص ١٥٦.

(١٧٧) راجع:

- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ٤٦٤.
- صفى الرحمن المباركفورى: الرحيق المختوم، مرجع سابق، ص ص ١٨٠، ١٨١.

(١٧٨) راجع:

- عليوان أسعيد: مرجع سابق، ص ٤٤.
- على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ص ٩٦٧ – ٩٦٩.

(١٧٩) راجع:

- محمد الصادق إبراهيم عرجون: مرجع سابق، ص ص ٦١ – ٧٨.
- فيصل أحمد عابد شعبى: مرجع سابق، ص ص ٣٣، ٣٤.

(١٨٠) هاشم حمود: "فقه التحالفات السياسية في المجتمع الإسلامى"، حولية المنتدى، مج ٨، ع ٢١، ٢٠١٥م، العراق، ص ٧٧.

(١٨١) فتح البارى لابن حجر العسقلانى ٣٣٧/٥، نيل الأوطان للشوكانى ١٨٨/٨.

(١٨٢) نهاد يوسف الثلاثينى: مرجع سابق، ص ١٩٩.

(١٨٣) البيهقى في السنن الكبرى ٥٩٦/٦: ١٣٠٨٠.

(١٨٤) رواه مسلم ١٥٥١، أبو داود ٣٠٠٦.

(١٨٥) على محمد محمد الصلابى: مرجع سابق، ص ص ٩٩٩، ١٠٠٠.

(١٨٦) راغب السرجانى: "أخلاق الرسول ﷺ في معاهدات خيبر"، التبيان، الجمعية الشرعية الرئيسية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية، العدد ١٥٠، محرم ١٤٣٨هـ/أكتوبر، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ٢١.

(١٨٧) هاشم حمود: مرجع سابق، ص ص ٨٦، ٨٧.

(١٨٨) وزارة التعليم العالى: الإطار الاستراتيجى لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعى والعالى" – ورقة عمل، المؤتمر القومي للتعليم العالي، مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات، القاهرة، فبراير ٢٠٠٠م، ص ص ٧ – ١٩.

(١٨٩) وزارة التعليم العالى: التخطيط الاستراتيجى للتعليم العالى – رؤية لمنظومة التعليم العالى في مصر حتى عام ٢٠٢١م من خلال المخطط العام لمنظومة التعليم العالى في مصر ٢٠٠٥ – ٢٠٢١م، القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٦م، ص ٣.

(١٩٠) ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل تقويم واعتماد الجامعات، مرجع سابق، ص ص ١٠ – ١٢.

(١٩١) ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى، الإصدار الثانى، أغسطس ٢٠٠٩م، ص ص ٣٦، ٣٧.

(١٩٢) ج.م.ع، وزارة التعليم العالى، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تطوير التعليم العالى، ص ص ١٠ – ٢١.

(١٩٣) راجع:

- فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: مرجع سابق، ص ص ٢٢٣ – ٢٢٥.
- سلامة عبد العظيم حسين: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة – دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها"، مؤتمر الجامعات العربية في القرن الحادى والعشرين – الواقع والرؤى في الفترة من ٢٦ – ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ص ١٣٥ – ١٣٦.
- طلعت الحسينى إسماعيل: "دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصر – دراسة تقويمية"، المؤتمر العلمى الرابع لقسم أصول التربية: أنظمة التعليم في الدول العربية – التجاوزات والأجل، مرجع سابق، ص ص ٣٥٩ – ٣٧٨.

(١٩٤) ج.م.ع، وزارة التعليم العالى، وحدة إدارة المشروعات "النشرة الدورية الربع سنوية لوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى، مرجع سابق، ص ٣.

(١٩٥) ج.م.ع، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ – ٢٠٣٠ مرجع سابق، ص ص ٣٥، ٣٦.

(١٩٦) فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: مرجع سابق، ص ص ٢٣٣، ٢٣٤.

(١٩٧) راجع:

- ج.م.ع: "استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠، مرجع سابق .
- سميحة عبد الحليم: استراتيجية مصر للتنمية المستدامة، مرجع سابق .

(١٩٨) طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ص ٧٢، ٧٣.

(١٩٩) راجع:

- عزة أحمد محمد الحسينى: مرجع سابق، ص ٧٧.
- أحمد عبد ربه: "اختيار القيادات واستقلالية الجامعات: جدل محتدم"، مجلة الديمقراطية (وكالة الأهرام)، مج ١٤، ع ٥٦، مصر، ٢٠١٤م، ص ٣.

(٢٠٠) عزة أحمد محمد الحسينى: مرجع سابق، ص ص ٧٧، ٧٨.

(٢٠١) ج.م.ع، جريدة الوثائق المصرية، تعديلات قانون تنظيم الجامعات المصرية، المطابع الأميرية، القاهرة، ١٦ يوليو ٢٠١٢م، ص ٢، مادة (١).

(٢٠٢) راجع:

- مصطفى ثروت: نقاط ضعف انتخاب قيادات الجامعات، موقع أعضاء هيئة تدريس الجامعات المصرية في http://www.facebook.com/mostafasarwat/posts/200758t5998861 فى ٢٠١٧/٢/٢١م.
- هانى دويدار: مرجع سابق، ص ٦٨٥.

(٢٠٣) ج.م.ع، وزارة التعليم العالى، مركز تطوير الأداء الجامعى، وحدة إدارة المشروعات، ص ١.

(٢٠٤) ج.م.ع، وزارة التعليم العالى، الخطة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، ضمن وثيقة المشروع، ٢٠٠٥م، ص ٦.

(٢٠٥) عبد العزيز عبد الله السنبل: مرجع سابق، ص ٣٤.

(٢٠٦) راجع:

- فاطمة عبد المنعم محمد معوض: مرجع سابق، ص ٢٣٤، ٢٤٦.
- أميرة رمضان عبد الهادى: "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر ٢٠١٥م، ص ٤٨٠.

(٢٠٧) مجدى عبد الوهاب قاسم، صفاء أحمد شحاتة: صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٤م، ، ص ص ٨٩، ٩٠.

(٢٠٨) شعبان أحمد هلل: مرجع سابق، ص ٢٧٧.

(٢٠٩) مديحة فخرى محمود محمد: "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقية في الجامعات المصرية"، مستقبل التربية العربية، العدد ٧٣، المجلد ١٨، سبتمبر ٢٠١١م، ص ٦٥.

(٢١٠) أمل عبد الفتاح محمد: "صنع سياسات التعليم المقارنة باستخدام مدخل السياسة القائمة على الأدلة والإفادة منه في تطوير سياسات التعليم المصرى"، التربية، المجلد ١٣، العدد ٣٠، نوفمبر ٢٠١٠م، ص ٢٢١.

(٢١١) رجب عليوة على حسن، محمد عبد الله محمد عبد الله: مرجع سابق، ص ص ١٦٩، ١٧٠.

(٢١٢) رضا إبراهيم المليجى: مرجع سابق، ص ٤٣٣.

(٢١٣) راجع:

- طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ١٢١.
- نسرين صلاح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ١٥٠.

(٢١٤) محمد أحمد عوض البربرى: مرجع سابق، ص ١٣٢.

(٢١٥) انجى طلعت نصف ميخائيل: مرجع سابق، ص ٢٢٥.

(٢١٦) غادة محمد عبد السلام: "متطلبات تطبيق القياس المقارن بالجامعات المصرية"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ١٦، العدد ٤٣، سبتمبر ٢٠١٣م، ص ٢٥٥، ص ٢٨٦.

(٢١٧) انجى طلعت نصيف ميخائيل: مرجع سابق، ص ٢٥٢.

(٢١٨) فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: مرجع سابق، ص ١٦٩.

(٢١٩) شعبان أحمد هلل: مرجع سابق، ص ٣٣٧.

(٢٢٠) طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ١٢١.
(٢٢١) انجى طلعت نصيف ميخائيل: مرجع سابق، ص ص ٢٢٤، ٢٢٥.
(٢٢٢) بهاء درويش: التفكير الاستراتيجى في التعليم الجامعى ضرورة، ص ٤. www.ahram.org.g/news/191956/4/57764 in 29/9/2016.
(٢٢٣) همام بدراوى زيدان: "أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية"، الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، العدد الثامن، مارس ٢٠١٦م، ص ١٣.
(٢٢٤) شعبان أحمد هلل: مرجع سابق، ص ٣٠.
(٢٢٥) نسرين صالح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ص ٢١١ – ٢١٧.
(٢٢٦) راجع:
- سعيد محمود مرسى: مرجع سابق، ص ص ٣٨٨، ٣٨٩.
- منال رشاد عب دالفتاح: "الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسى لجامعة قناة السويس: دراسة ميدانية"، مستقبل التربية العربية، المجلد ١٨، العدد ٧٠، ابريل ٢٠١١م، ص ٣٨٥.
(٢٢٧) إيمان وصفى كامل حرب: مرجع سابق، ص ٢١١.
(٢٢٨) راجع:
- منى عبد المنعم محمد أحمد: ممارسات القيادات الجامعية في بعض الدول المتقدمة ،مرجع سابق، ص ٢٢٣.
- طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ١٠٢.
(٢٢٩) أسامة محمود قرنى: "إدارة رأس المال الفكرى بالجامعا المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، التربية، المجلد ١٥، العدد ٣٨، نوفمبر ٢٠١٢، ص ٣٢٣.
(٢٣٠) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ٧٨.
(٢٣١) باسم سليمان صالح جاد الله: مرجع سابق، ص ص ٩٨، ٩٩.
(٢٣٢) راجع:
- عبد الباسط محمد دياب: مرجع سابق، ص ١٣٨٣.
- طارق الألفى: مرجع سابق، ص ١٠٣.
- باسم سليمان صالح جاد الله: مرجع سابق، ص ص ٩٨، ٩٩.
(٢٣٣) أميرة رمضان عبد الهادى، أم السعد أبو العينين حتاتة: مرجع سابق، ص ص ٢٦٦، ٢٦٧.
(٢٣٤) المرجع السابق، ص ٢٩٦.

(٢٣٥) وزارة التعليم العالى، جامعة المنوفية، استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠١٤ – ٢٠٢٠)، يناير ٢٠١٤م،
ص ٢٩، ٤٢.

(٢٣٦) باسم سليمان صالح جاد الله: مرجع سابق، ص ١١٨.

(٢٣٧) راجع:

- فيولا منير عبده منصور: مرجع سابق، ص ٢٧١.
- أشرف السعيد أحمد محمد: "تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين التعليم الفنى وسوق العمل في مصر في ضوء تجارب بعض الدول المقدمة"، مستقبل التربية العربية، المجلد ١٩، العدد ٨٠، سبتمبر ٢٠١٢م، ص ٢٥٦.

(٢٣٨) فيولا منير عبده منصور: مرجع سابق، ص ٢٧٢.

(٢٣٩) راجع:

- نسرين صالح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ١٤٩، ص ٢١٤.
- سليمان عبد ربه محمد: "دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجى في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في مصر"، بحث مقدم للمؤتمر العربى الدولى لضمان جودة التعليم العالى، في الفترة من ١٠ – ١٢ مايو ٢٠١١م، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ٤.

(٢٤٠) أسماء أبو بكر الصديق: "جامعة العلوم الصحراوية مدخل لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٨٥، الجزء الثانى، اكتوبر ٢٠١٤، ص ٢٣٢.

(٢٤١) محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر: مرجع سابق، ص ٢٢٧.

(٢٤٢) راجع:

- إنجى طلعت نصيف ميخائيل: مرجع سابق، ص ٢٥٣.
- طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ٤٤١.

(٢٤٣) وزارة التعليم العالى، جامعة المنوفية: مرجع سابق، ص ٢٨.

(٢٤٤) هناء شحتة السيد مندور: "متطلبات تحقيق التميز التنظيمى بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، الإدارة التربوية، المجلد الأول، العدد الثانى، سبتمبر ٢٠١م، ص ٢٨٢.

(٢٤٥) راجع:

- إيمان وصفى كامل حرب: مرجع سابق، ص ص ١١، ١٢.
- عادل رجب إبراهيم، عبد الهادى مبروك محمد: مرجع سابق، ص ٤١٣.

(٢٤٦) منى عبد المنعم محمد أحمد: ممارسات القيادات الجامعية في بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص ٢٢٢.

(٢٤٧) أحمد عبد ربه: مرجع سابق، ص ١٥٨.

(٢٤٨) طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ص ١١٥.

(٢٤٩) سعيد الصديقى: "الجامعات العربية وتحدى التصنيف العالمى، الطريق نحو التميز"، رؤى استراتيجية، ابريل ٢٠١٤م، ص ٢٥.

(٢٥٠) راجع:

- إيمان وصفى كامل حرب: مرجع سابق، ص ص ٢٣٥ – ٢٣٧.
- محمد يوسف مرسى نصر: "التمكين الإدارى ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر"، الإدارة التربوية، السنة الثانية، العدد السادس، سبتمبر ٢٠١٥، ص ٢١.

(٢٥١) راجع:

- نسرين صلاح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ١٥٠.
- السعيد السعيد بدير سليمان: "تطوير إدارة التعليم الجامعى المصرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة – دراسة تحليلية"، الإدارة التربوية، السنة الثانية، العدد الخامس، يونيو ٢٠١٥م، ص ٢١٦.

(٢٥٢) نسرين صلاح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ١٥٠.

(٢٥٣) طارق أبو العطا الألفى: مرجع سابق، ١٠٢.

(٢٥٤) إيمان وصفى كامل حرب: مرجع سابق، ص ٢١٢.

(٢٥٥) فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: مرجع سابق، ص ص ٢٢٤، ٢٢٥.

Developing the skills of the strategic intelligence of the university leaders in Egypt in the light of the strategic intelligence model and its applications with the Prophet peace be upon him

Abstract

The main objective of the current study is how to develop the skills of strategic intelligence in the leadership of the universities in Egypt in the light of the model of strategic intelligence and its practices and applications of the Prophet peace be upon him .The study used the descriptive approach, and addressed seven axes of strategic intelligence: future Forecasting, Strategic Vision, Strategic Innovation, Systemic Thinking, Motivation and, Strategic Partnership and Alliances, Crisis Management through Strategic- oriented approach .The study found a set of proposed procedures for the development of skills and dimensions of strategic intelligence among university leaders in Egypt , A draft training program has also been proposed.

Keywords: Strategic Intelligence- Strategic Intelligence Dimensions and Skills- University Leadership.